

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**

**CASO: SEEL ADVISORY GROUP S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ISABEL MONTALVO ESPINOSA**

**DIRECTOR: MGTR. FABIÁN CUEVA**

**QUITO, NOVIEMBRE 2015**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN**

Mgtr. Fabián Cueva

**INFORMANTES**

Ing. Freddy Arévalo

Ing. Juan Carlos Piñuela

**DEDICATORIA:**

Dedico este esfuerzo a Dios y a mi madre  
por ser los pilares de mi vida.

**AGRADECIMIENTO:**

Agradezco a mi madre por guiarme en cada paso, agradezco a mi padre por confiar en mí y darme la oportunidad para continuar con mi carrera y agradezco a Darío por estar a mi lado en todo momento.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 AMBIENTE ECONÓMICO .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Deuda Ecuatoriana	4
1.1.2 Dolarización	10
1.1.3 Estructura económica	11
1.1.4 Índices económicos	12
<b>1.2 AMBIENTE POLÍTICO .....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Distribución política	21
1.2.2 Tratados y convenios internacionales	24
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.....</b>	<b>32</b>
2.1.1 Introducción	32
2.1.2 Misión	33
2.1.3 Visión	35
2.1.4 Principios y valores	36
2.1.5 Políticas	38
2.1.6 Objetivos	40
<b>2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>42</b>
2.2.1 Organigrama de Seel Advisory Group S.A.	42
2.2.2 Descripción de los puestos de trabajo	42
<b>2.3 CLIENTES .....</b>	<b>45</b>
2.3.1 Clientes en valoración de empresas	45
2.3.2 Clientes en Outsourcing	46
2.3.3 Clientes en Auditoría Interna	46
<b>2.4 ANÁLISIS PRINCIPALES COMPETIDORES .....</b>	<b>47</b>

<b>2.5</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA .....</b>	<b>48</b>
2.5.1	Matriz FODA	48
2.5.2	FODA Seel Advisory Group S.A.	49
<b>CAPÍTULO III. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008.....</b>		<b>50</b>
<b>3.1</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2</b>	<b>ENFOQUE BASADO EN PROCESOS .....</b>	<b>51</b>
3.3.1	Definición proceso	51
3.3.2	Definición enfoque basado en procesos	53
3.3.3	Relación con la norma ISO 9004: Mejora Continua.	55
3.3.4	Acción correctiva y mejora del proceso	56
3.3.5	Ciclo “PHVA”	58
<b>3.4</b>	<b>ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION) .....</b>	<b>59</b>
3.4.1	ISO 9001	59
3.4.2	Principios ISO de Gestión de la Calidad	60
3.4.3	Beneficios de la Norma ISO 9001	61
<b>3.5</b>	<b>FLUJOGRAMA .....</b>	<b>63</b>
<b>3.6</b>	<b>MEJORAMIENTO CONTINUO .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO IV. CONFORMIDAD DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 DEL SERVICIO DE AUDITORÍA DE SEEL ADVISORY GROUP S.A.....</b>		<b>71</b>
<b>4.1</b>	<b>ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2</b>	<b>CONFORMIDAD DEL PUNTO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....</b>	<b>73</b>
4.2.1.	Generalidades	73
<b>4.3</b>	<b>CONFORMIDAD DEL PUNTO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN .....</b>	<b>75</b>
4.3.1	Política de calidad	76
4.3.2	Conformación del Comité de Gestión de Calidad	77
<b>4.4</b>	<b>CONFORMIDAD DEL PUNTO 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....</b>	<b>78</b>
4.2.2.	Recursos humanos	79
4.2.3.	Infraestructura	79

4.2.4.	Ambiente de trabajo	79
<b>4.5</b>	<b>CONFORMIDAD DEL PUNTO 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....</b>	<b>80</b>
4.5.1.	Planificación de la realización del producto	80
4.5.2.	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	80
4.5.3.	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	81
4.5.4.	Comunicación con el cliente	81
4.5.5.	Planificación del diseño y desarrollo	81
4.5.6.	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	82
4.5.7.	Resultados del diseño y desarrollo	82
4.5.8.	Revisión del diseño y desarrollo	82
4.5.9.	Verificación del diseño y desarrollo	83
4.5.10.	Validación del diseño y desarrollo	83
4.5.11.	Control de los cambio del diseño y desarrollo	84
4.5.12.	Proceso de Compras	84
4.5.13.	Información de las compras	84
4.5.6.	Verificación de los productos comprados	85
4.5.7.	Control de la producción y de la prestación del servicio	85
4.5.8.	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	85
4.5.9.	Identificación y trazabilidad	86
4.5.10.	Propiedad del cliente	86
4.5.11.	Preservación del producto	86
4.5.12.	Control de los equipos de seguimiento y de medición	87
<b>4.6</b>	<b>CONFORMIDAD DEL PUNTO 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA .....</b>	<b>87</b>
4.6.1.	Medición análisis y mejora	87
4.6.2.	Satisfacción del cliente	87
4.6.3.	Auditoría interna	88
4.6.4.	Seguimiento y medición de los procesos	88
4.6.5.	Seguimiento y medición del producto	88



4.6.6.	Control del producto no conforme	89
4.6.7.	Análisis de datos	89
4.6.8.	Mejora continua	89
4.6.9.	Acción correctiva	90
4.6.10.	Acción preventiva	90
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>91</b>
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>5.2</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>		<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>99</b>
<b>ANEXO 1.....</b>		<b>100</b>
<b>ANEXO 2.....</b>		<b>133</b>
<b>ANEXO 3.....</b>		<b>140</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ajustes a partir de las Cartas de Intención.....	7
Tabla 2: Conclusiones del tramo de deuda comercial.....	9
Tabla 3: Deuda Externa Pública como % del PIB (diciembre 2014).....	12
Tabla 4: Inflación Anual (Agosto-2015/Agosto-2014).....	13
Tabla 5: Tasa de interés activa (Septiembre/2015).....	14
Tabla 6: Tasa de interés pasiva (Septiembre/2015).....	15
Tabla 7: Tasa de desempleo urbano a Junio-30-2015 .....	16
Tabla 8: Inflación mensual (Agosto-2015) .....	17
Tabla 9: Barril Petróleo (WTI 21-Septiembre-2015).....	18
Tabla 10: Riesgo País (21-Septiembre-2015).....	19
Tabla 12: Matriz FODA.....	49
Tabla 11: Símbolos utilizados para elaborar los esquemas del flujograma.....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Misión .....	34
Figura 2: Visión .....	35
Figura 3: Políticas .....	39
Figura 4: Proceso de fijación de objetivos .....	41
Figura 5: Organigrama Estructural Seel Advisory Group S.A. ....	42
Figura 6: Proceso genérico .....	52
Figura 7: Ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización .....	53
Figura 8: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos .....	54
Figura 9: Ciclo PHVA .....	57
Figura 10: Sistema documental del SGC .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principales destinos de las exportaciones petroleras. Miles USD FOB Ene- Oct 2013 .....	1
Gráfico 2: Deuda Externa Pública como % del PIB (diciembre 2014).....	13
Gráfico 3: Inflación Anual (Agosto-2015/Agosto-2014).....	14
Gráfico 4: Tasa de interés pasiva (Septiembre/2015) .....	15
Gráfico 5: Tasa de interés pasiva (Septiembre/2015) .....	16
Gráfico 6: Tasa de desempleo urbano a Junio-30-2015 .....	17
Gráfico 7: Inflación mensual (Agosto-2015).....	18
Gráfico 8: Barril Petróleo (WTI 21-Septiembre-2015).....	19
Gráfico 9: Riesgo País (21-Septiembre-2015).....	20

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para este trabajo se ha realizado una investigación de la Norma ISO 9001:2008 para el diseño de implementación de un Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Compañía Seel Advisory Group S.A., con el objetivo de brindar un mejor servicio en el área de auditoría e incrementar su cartera de clientes.

En el primer capítulo se analiza el entorno y el ambiente económico en el que se encuentra el país, con el análisis de la estructura económica actual y los índices económicos principales bajo los cuales se rigen las compañías en el Ecuador.

El segundo capítulo del trabajo consta de dos partes: en la primera, se establece un plan estratégico para la Compañía Seel Advisory Group S.A. en base a los procedimientos y procesos que lleva a cabo la empresa. El plan estratégico realizado está compuesto por misión, visión, principios y valores, políticas y objetivos. Este documento reflejará la estrategia a seguir por la empresa en un corto y mediano plazo.

En la segunda parte se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Compañía, en donde se determinan cuáles son sus principales competidores y cuál es su mercado de negocio. Con el análisis realizado se diseñó la matriz FODA para la empresa para identificar cuáles son los factores tanto externos como internos que influyen en el desempeño de la Compañía.

En el tercer capítulo se definen los conceptos básicos del Enfoque Basado en Procesos, para guiar a la Compañía en la gestión de sus procesos y recursos para alcanzar los objetivos planteados y satisfacer las expectativas de sus clientes.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 aplicado a los servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A., teniendo como objetivo el desarrollo de un manual de calidad, de procesos y de procedimientos, como guía y lineamientos para el Sistema de Gestión de Calidad de la Compañía. Para el desarrollo de estos manuales se realizó el diseño de un mapa de procesos de la empresa a través de levantamiento de procesos actual de la Compañía.

## **INTRODUCCIÓN**

Seel Advisory Group S.A. es una empresa que presta servicios enfocados en actividades de outsourcing contable, tributario, administrativo y de nómina; gestión financiera; finanzas corporativas y auditoría. Siendo una empresa, como muchas otras, que tiene dificultad para ampliar su cartera de clientes por su limitado reconocimiento en el mercado, la empresa tiene como objetivo aumentar la calidad de servicio especialmente en el área de auditoría. La auditoría en el país, desde el 2011 se maneja bajo las Norma Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Las firmas de auditoría se enfrentan a un mayor desafío para aumentar su cartera de clientes, debido a la creciente competencia que hay en el mercado, que da a los clientes una gran cantidad de opciones a elegir. El mercado actual exige una mayor competitividad en los servicios y productos que ofrecen estas empresas, en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas que tienen los clientes para calidad y precios de los bienes y servicios que éstos adquieren. Ante estos factores las empresas pueden validarse de herramientas de calidad, para diferenciar su imagen y ofrecer servicios que se destaquen en calidad y precio.

La Norma ISO 9001:2008 es una certificación internacional que permite ofrecer a los clientes un servicio de calidad internacional, que destaque de la competencia. Para lograr esta certificación se establece una serie de requisitos como procesos que estén bien estructurados, que permitan a la empresa un alcance de mejor desempeño a todo nivel operacional, y de esta manera ser eficaces y eficientes con todos los recursos disponibles. Al optimizar recursos se puede llegar a una reducción de costos y los precios se vuelven más competitivos en el mercado, sin disminuir la calidad del servicio prestado.



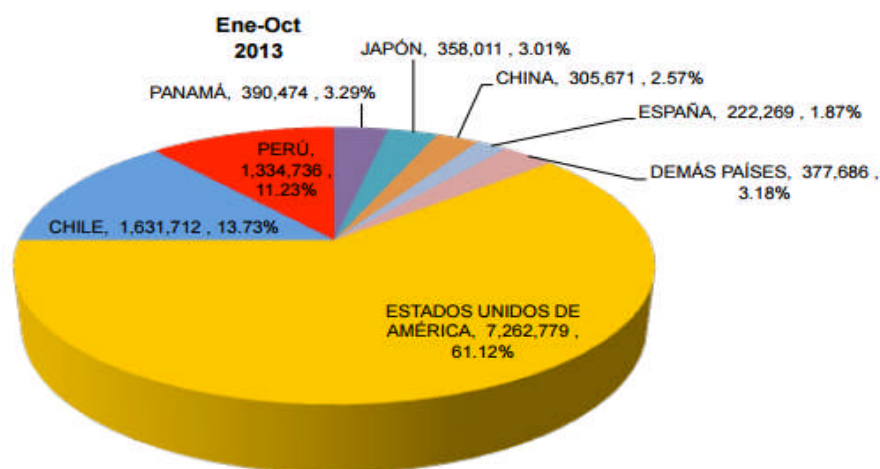
## CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1 AMBIENTE ECONÓMICO

Ecuador tiene una economía dolarizada desde el año 2000, su estructura económica es muy dependiente de los ingresos de la exportación del petróleo crudo y sus derivados. Según información emitida por PRO ECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2014),

El principal destino de las exportaciones no petroleras del Ecuador durante el periodo enero-octubre 2013 ha sido los Estados Unidos de América, representando cerca del 23.45% del total exportado en el período, le sigue Colombia con un 8.44%, Rusia con un 7.68% y España con 4.77%.

**Gráfico 1: Principales destinos de las exportaciones petroleras. Miles USD FOB Ene- Oct 2013**



**Fuente:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR. (2014)

Al analizar las exportaciones petroleras del Ecuador se observa que el principal destino corresponde a los Estados Unidos de América con un 61.12% del total exportado durante el año 2013. En el segundo, tercer y cuarto puesto se ubican Chile (13.73%), Perú (11.23%) y Panamá (3.29%), respectivamente.

Ecuador al tener como producto principal de exportación petróleo y sus derivados, y como principal destino a Estados Unidos de América, hace que su economía sea vulnerable ante las variaciones de precios y demanda de los mercados internacionales. La economía ecuatoriana ha tenido un crecimiento continuo en los últimos años, y a pesar de no tener una moneda propia, no entró en recesión durante la crisis económica global en el 2008, que tuvo origen en Estados Unidos de América con la llamada “burbuja inmobiliaria”.

#### **1.1.1 Deuda Ecuatoriana**

Según Enrique Ayala Mora (2008), la deuda ecuatoriana se da a inicios del siglo XIX, antes de que Ecuador se constituyera como república, a causa de una fuerte inversión económica que se realizó para la creación de un ejército y su respectivo armamento, que permitiera alcanzar la independencia de lo que antes había sido la llamada Real Audiencia de Quito, en contra del gobierno español. Gran parte del financiamiento provino de préstamos externos, siendo el principal acreedor Inglaterra, de ahí la llamada deuda inglesa. En el año 1830 se separa la Gran Colombia, conformada por Ecuador, Venezuela y Nueva Granada, y la deuda antes adquirida se distribuye entre los nuevos estados.

Betty Silva Gavidia (1999), indica que en 1899 Eloy Alfaro, presidente en esa época, hace una renegociación de la deuda de la independencia para la construcción

del ferrocarril que conectaba a Quito con Guayaquil, con el objetivo de obtener recursos de mercados internacionales, recompra la deuda y emite bonos garantizados por el Estado. Ecuador se mantuvo en una estabilidad económica que le permitió pagar sus deudas hasta el año 1931, a partir de este año empezó una nueva crisis económica, causada básicamente por la inestabilidad política.

Alberto Acosta (2001), menciona que en los años setenta, Ecuador se vuelve exportador de petróleo y comienza la etapa del llamado “boom petrolero”. Dentro del país se produjo un crecimiento industrial y del sector público. A finales de la década de los setenta, los recursos petroleros empezaban a escasear por la baja del precio del petróleo. El gobierno no pudo detener el gasto público y acudió a un nuevo endeudamiento externo de grandes cantidades.

Dentro del país la inflación crecía en grandes cifras, las personas y empresas privadas se endeudaban con la banca internacional para obtener recursos. Según Ángel Velasteguí (2004),

El monto de la deuda externa ecuatoriana creció en casi 22 veces de \$260.8 millones de dólares al finalizar en 1971 a \$5,869.8 millones cuando concluyó el año en 1981. Esta deuda paso del 16% del PIB al 42% del PIB en 1981.

Según Betty Silva Gavidia (1999), los años 80 empezaron con una crisis general para América Latina, altas tasas de inflación, altas tasas de desempleo y elevación de la deuda externa. En Ecuador el déficit fiscal aumentó y el gasto público seguía siendo muy alto. Como consecuencia se dieron despidos masivos de servidores

públicos, para reducir el tamaño del Estado. Una alta proporción del presupuesto del Gobierno se destinaba al pago de la deuda externa.

Betty Silva Gavidia (1999) indica que en 1983 en el Gobierno de Oswaldo Hurtado se decide absorber gran parte de la deuda externa de la década de los setenta adquirida por los banqueros y comerciantes, la deuda sería pagada con recursos públicos. En ese mismo año, Ecuador firmó la primera Carta de Intención con el FMI. A continuación en la Tabla 1 se resumen las Cartas de Intención que ha mantenido Ecuador con el FMI:

**Tabla 1: Ajustes a partir de las Cartas de Intención**

<b>Ajustes a partir de las Cartas de Intención</b>		
<b>Gobierno</b>	<b>Fechas</b>	<b>Principales ajustes</b>
Oswaldo Hurtado	Marzo 24, 1983. Abril 19, 1984.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minidevaluaciones. Devaluación 54%.</li> <li>• Aumento precios gasolina 100%.</li> <li>• Sucretización.</li> </ul>
León Febres Cordero	Enero 9, 1985. Julio 14, 1986. Diciembre 3, 1987.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucretización.</li> <li>• Liberalización de tasas de interés y tipo de cambio. Se desincautaron las divisas del BCE. Divisas de petróleo para pago de deuda externa.</li> <li>• Incremento deuda externa en US\$ 2,150 millones.</li> <li>• Aumento del precio de las gasolinas en 200%.</li> <li>• Incremento de las tarifas eléctricas.</li> <li>• Aumento del IVA.</li> <li>• Devaluación 331%.</li> </ul>
Rodrigo Borja	Agosto 7, 1989. Febrero 2, 1990. Diciembre, 1991.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devaluación 260%.</li> <li>• Aumento en precio de las gasolinas en 1522%.</li> <li>• Aumento del 45% a tarifas de energía; se creó el Impuesto a Consumos Especiales.</li> <li>• Modernización, apertura y "flexibilización" laboral.</li> </ul>
Sixto Durán Ballén	Marzo, 31, 1993.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devaluación de la moneda en 197%.</li> <li>• Elevación de precios de las gasolinas en 159%.</li> <li>• Políticas y medidas de modernización y apertura.</li> </ul>
Gustavo Noboa	Abril, 4, 2000.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en precios de gasolinas.</li> <li>• Aumento en precio del gas.</li> <li>• Aumento de la carga tributaria, propuesta de IVA al 14%.</li> <li>• Privatizaciones de compañías de electricidad y telecomunicaciones.</li> <li>• Inflación anual del 30% (promedio).</li> </ul>
	Mayo, 2001.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación anual del 25.8% (promedio), crecimiento económico 4% y déficit fiscal 0.3%. Metas que no pudieron cumplir.</li> </ul>
Lucio Gutiérrez	Marzo, 2003.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precondiciones bancario-financieras a favor de poderosos grupos.</li> <li>• Aumento de precio de combustibles y de las tarifas eléctricas.</li> <li>• Aprobación de leyes para consolidar esquema neoliberal.</li> </ul>

**Fuente:** Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público (CAIC). (2006)

Según información emitida por el diario El Tiempo (2008), en el 2008 el presidente Rafael Correa declaró a la deuda externa como ilegítima, para esto en el año 2007 mediante Decreto Ejecutivo creó la Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público (CAICP), en la cual participaron organizaciones sociales nacionales y del exterior que concluyeron que una gran parte de la deuda de gobiernos anteriores era ilegítima:

**Tabla 2: Conclusiones del tramo de deuda comercial**

<b>Ítem</b>	<b>Principales Ilegalidades / Ilegitimidades</b>
<b>Origen de la deuda</b>	Emisión de "Pagarés", cuyo monto de casi US\$ 700 millones fue liquidado a valor nominal en el Convenio ERA-83. Alza Unilateral de las tasas de interés (La deuda original fue multiplicada por esta elevación de intereses).
<b>Renegociaciones de 1982/1983 y Convenios de "Refinanciación"</b>	Injerencia del FMI y el Comité de Gestión en Ecuador. Irrespeto de los estatutos del FMI, irrespeto de la soberanía, violación del Derecho al Desarrollo, Asimetría entre las partes. Cláusulas ilegales de los Convenios de "Refinanciación".
<b>Sucretización</b>	Transferencia de deudas del sector privado al Banco Central con un costo acumulado de US\$ 4.462 millones. La banca privada se negó a devolver al BCE los pagarés originales de los sucretizados.
<b>Mecanismo Complementario</b>	Artificio contable para no reflejar el peso de la asunción de las deudas del sector público y privado por el BCE. Evidencia de la emisión de "Bonos del Estado" para compensar el pasivo de BCE.
<b>Tolling Agreement</b>	Renuncia a un Derecho Público; imposición de obligaciones onerosas al Ecuador sin transparencia; ilegalidades en la firma del Acto Unilateral de renuncia a la prescripción de la deuda externa comercial.
<b>Plan Brady</b>	Renuncia a la opción de recompra de la deuda a precios bajos de mercado. Anatocismo explícito: transformación de intereses en bonos. Cláusulas ilegales e ilegítimas. Exigencia de compra de garantías colaterales.
<b>Bonos Global</b>	Comisión Negociadora sin competencia legal; ausencia de Opinión Legal del Procurador sobre el contrato denominado "Indenture"; uso indebido de las colaterales de los Brady, que se depositaron en la cuenta en Salomón Smith Barney, en el exterior, no contabilizada en Ecuador; negociación de deuda que ya estaba prepagada; Decreto Ejecutivo publicado después de los hechos consumados.

**Fuente:** Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público (CAIC). (2006)

Según el periodista Mauricio León Guzmán (2013), del diario El Telégrafo,

Entre 2007 y 2012 la deuda externa se redujo de 17,2% a 12,0% del PIB debido al crecimiento de la economía y la recompra en 2009 de los bonos Global 2012 y 2030 con un alto descuento luego de la presentación del informe de auditoría de la deuda.

Con estas medidas tomadas por el presidente Rafael Correa, se demuestra que pueden haber abusos o procesos mal elaborados en las negociaciones, ya sean estas internas o externas. Siendo de vital importancia tener el conocimiento y las herramientas suficientes que permitan a las actuales empresas negociar de una manera justa y segura, cumpliendo todos los requisitos que se disponen en las normas y leyes tanto del país, como en las leyes de comercio exterior.

Las nuevas empresas que ingresan al mercado o las que ya están dentro de éste y necesitan de servicios de asesoría o auditoría, pueden acceder fácilmente a este servicio y prevenir injustos tratados o procesos errados como los que sufrió el país hace algunos años.

### **1.1.2 Dolarización**

Según Joyce Higgins de Ginatta (2007), Ecuador adoptó la dolarización oficialmente el 9 de enero del año 2000 en el gobierno del presidente Jamil Mahuad, después de haber pasado la mayor crisis económica de su historia. A finales de los noventa, Ecuador devaluó fuertemente el sucre y adoptó la nueva moneda a una tasa de cambio muy baja, a 25.000 sucres un dólar estadounidense.



Según información emitida por el diario El Telégrafo (2012), la crisis fue causada básicamente por un gran déficit en su balanza comercial, falta de inversión local, una tasa de inflación que alcanzó 96.10% y la creación de moneda circulante sin respaldo a través de bonos del Estado para financiar el gasto público. Lo que tuvo como consecuencia el aumento de la migración.

Dos millones de personas emigraron a los países desarrollados en busca de empleo, el 52,18% de la población estaba sumida en la pobreza y el 20,10% en la indigencia.

Según Pablo Zambrano Pontón (2011), como consecuencia de haber adoptado la dolarización, la economía ecuatoriana logró estabilizarse, creando un escenario en donde era posible planificar a un largo plazo ya que no existía la pérdida de riesgo cambiario, lo que había sido un gran problema antes de la dolarización.

### **1.1.3 Estructura económica**

Según información emitida por el diario “Ecuador Inmediato” (2013), el actual gobierno busca cambiar la matriz productiva en el país, es decir diversificar los productos de exportación. Para llevar a cabo este objetivo se ha venido invirtiendo en energía, vialidad, educación, tecnología y minería. Para el 2016, el país tiene planeado convertirse en exportador de energía, pues se ha invertido en la construcción de 8 hidroeléctricas.

Seel Advisory Group S.A. es una empresa que brinda sus servicios a empresas del sector privado cubriendo todos los sectores industriales, ya sea primario, secundario

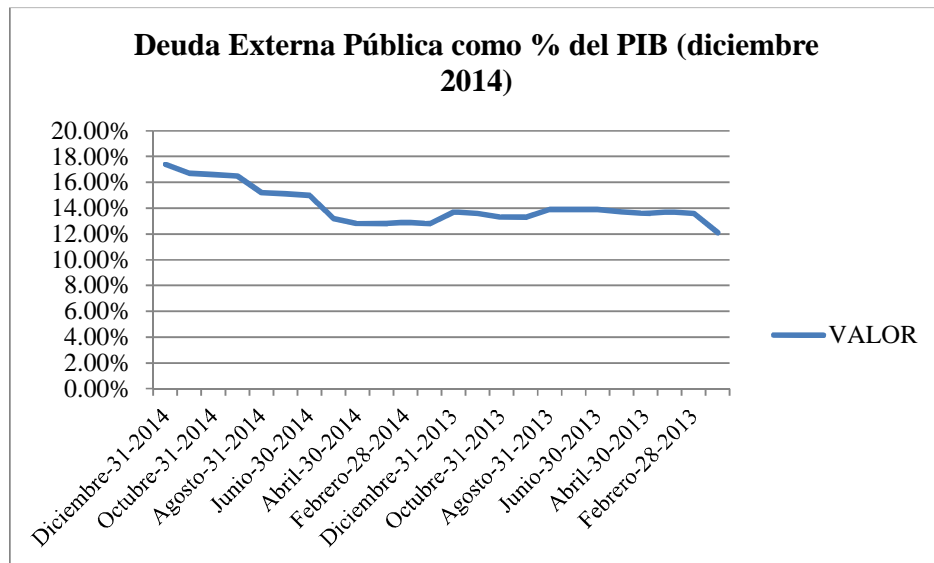
o de servicios. Que la empresa no se especialice en prestar sus servicios a algún sector en específico es de mucha importancia, teniendo en cuenta que los planes del actual gobierno es diversificar los productos, especialmente los de exportación. De esta manera la empresa podrá seguir cubriendo el mercado, tanto el anterior, como el que se proyecta.

#### 1.1.4 Índices económicos

**Tabla 3: Deuda Externa Pública como % del PIB (diciembre 2014)**

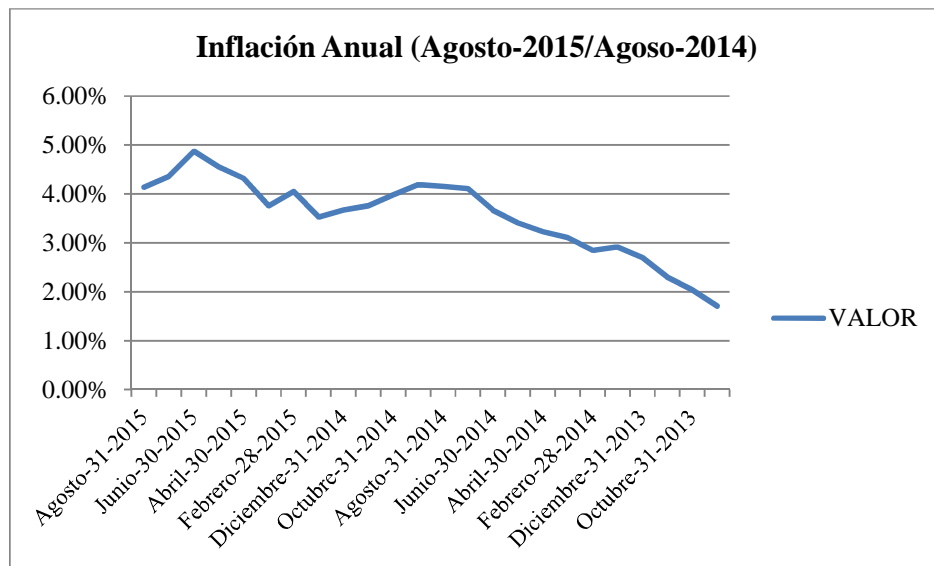
FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	17.40 %
Noviembre-30-2014	16.70 %
Octubre-31-2014	16.60 %
Septiembre-30-2014	16.50 %
Agosto-31-2014	15.20 %
Julio-31-2014	15.10 %
Junio-30-2014	15.00 %
Mayo-31-2014	13.20 %
Abril-30-2014	12.80 %
Marzo-31-2014	12.80 %
Febrero-28-2014	12.90 %
Enero-31-2014	12.80 %
Diciembre-31-2013	13.70 %
Noviembre-30-2013	13.60 %
Octubre-31-2013	13.30 %
Septiembre-30-2013	13.30 %
Agosto-31-2013	13.90 %
Julio-31-2013	13.90 %
Junio-30-2013	13.90 %
Mayo-31-2013	13.70 %
Abril-30-2013	13.60 %
Marzo-31-2013	13.70 %
Febrero-28-2013	13.60 %
Enero-31-2013	12.10 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Gráfico 2: Deuda Externa Pública como % del PIB (diciembre 2014)****Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)**Tabla 4: Inflación Anual (Agosto-2015/Agosto-2014)**

FECHA	VALOR
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

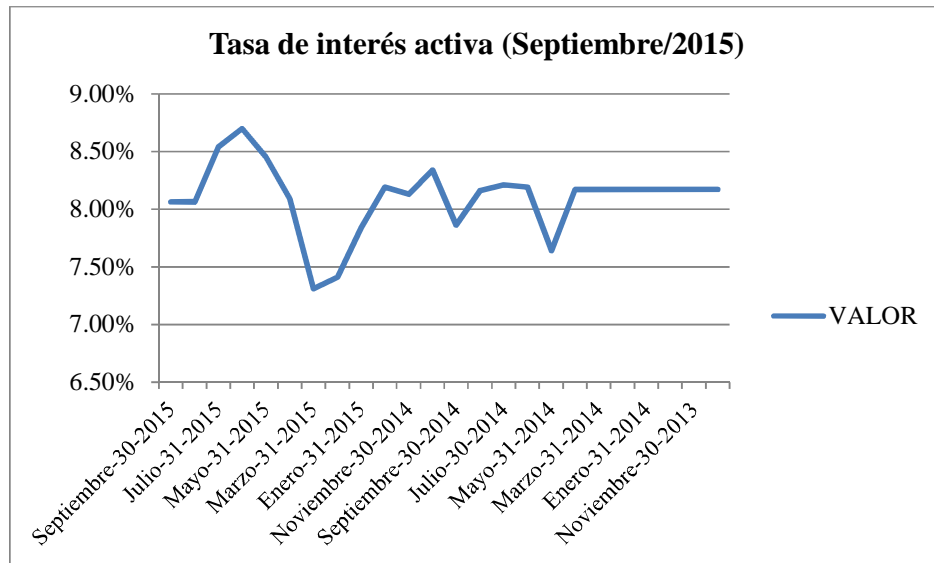
**Gráfico 3: Inflación Anual (Agosto-2015/Agosto-2014)**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Tabla 5: Tasa de interés activa (Septiembre/2015)**

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

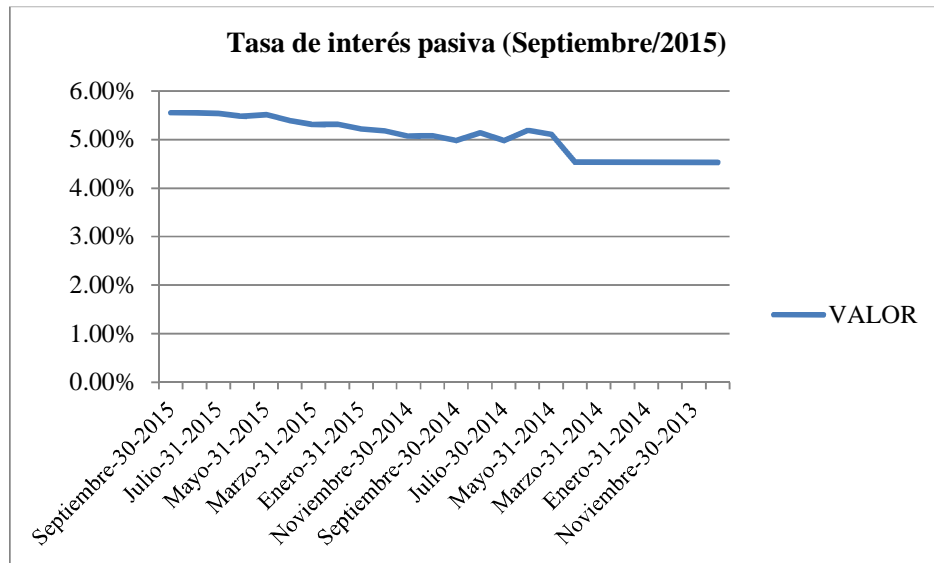
**Gráfico 4: Tasa de interés pasiva (Septiembre/2015)**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Tabla 6: Tasa de interés pasiva (Septiembre/2015)**

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

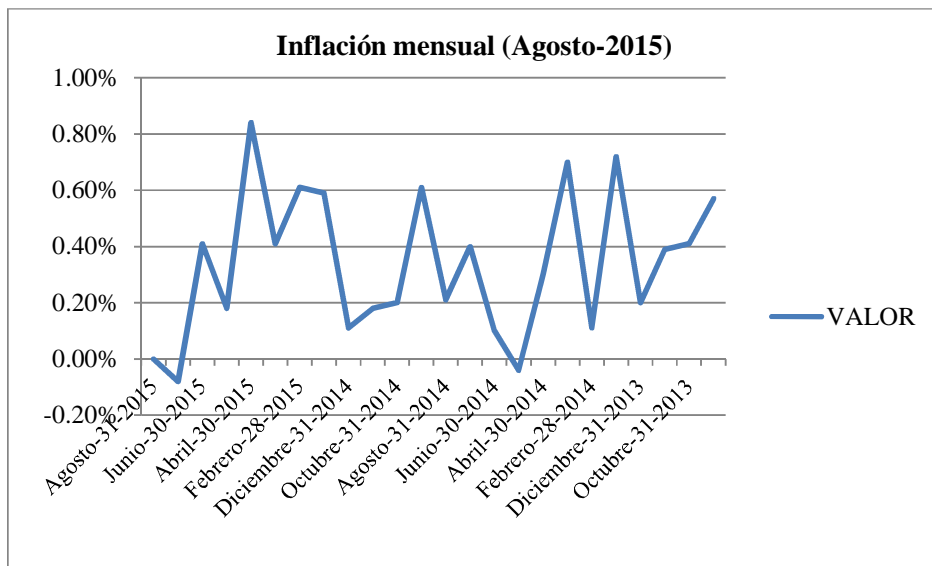
**Gráfico 5: Tasa de interés pasiva (Septiembre/2015)****Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)**Tabla 7: Tasa de desempleo urbano a Junio-30-2015**

FECHA	VALOR
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Tabla 8: Inflación mensual (Agosto-2015)**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Gráfico 7: Inflación mensual (Agosto-2015)**

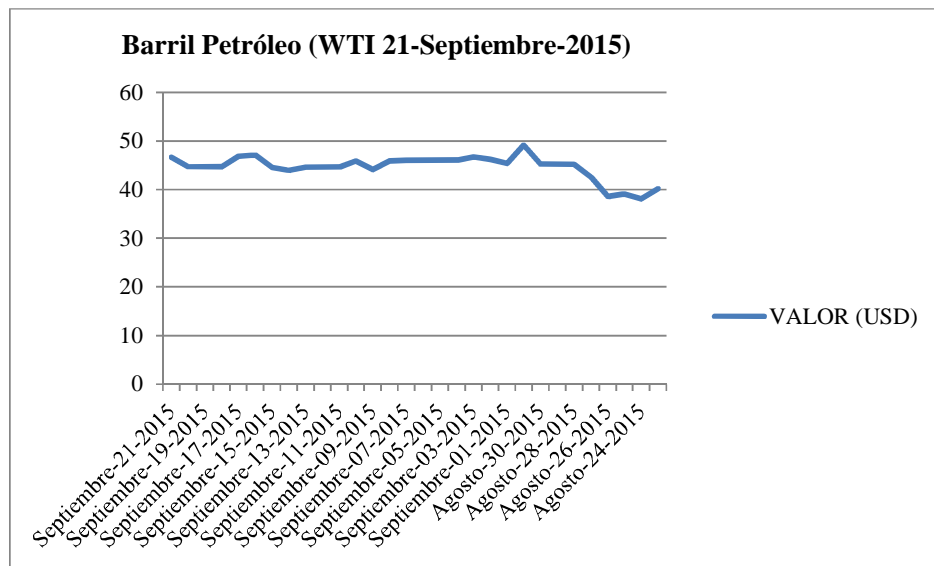
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Tabla 9: Barril Petróleo (WTI 21-Septiembre-2015)**

FECHA	VALOR
Septiembre-21-2015	46.68 USD
Septiembre-20-2015	44.68 USD
Septiembre-19-2015	44.68 USD
Septiembre-18-2015	44.68 USD
Septiembre-17-2015	46.90 USD
Septiembre-16-2015	47.15 USD
Septiembre-15-2015	44.59 USD
Septiembre-14-2015	44.00 USD
Septiembre-13-2015	44.63 USD
Septiembre-12-2015	44.63 USD
Septiembre-11-2015	44.63 USD
Septiembre-10-2015	45.92 USD
Septiembre-09-2015	44.15 USD
Septiembre-08-2015	45.94 USD
Septiembre-07-2015	46.05 USD
Septiembre-06-2015	46.05 USD
Septiembre-05-2015	46.05 USD
Septiembre-04-2015	46.05 USD
Septiembre-03-2015	46.75 USD
Septiembre-02-2015	46.25 USD
Septiembre-01-2015	45.41 USD
Agosto-31-2015	49.20 USD
Agosto-30-2015	45.22 USD
Agosto-29-2015	45.22 USD
Agosto-28-2015	45.22 USD

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)



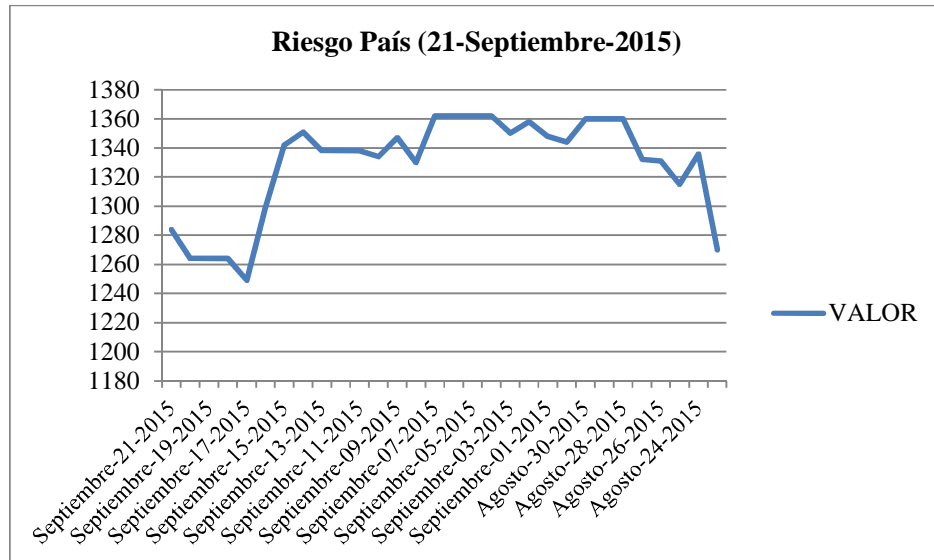
**Gráfico 8: Barril Petróleo (WTI 21-Septiembre-2015)**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Tabla 10: Riesgo País (21-Septiembre-2015)**

FECHA	VALOR
Septiembre-21-2015	1284.00
Septiembre-20-2015	1264.00
Septiembre-19-2015	1264.00
Septiembre-18-2015	1264.00
Septiembre-17-2015	1249.00
Septiembre-16-2015	1299.00
Septiembre-15-2015	1342.00
Septiembre-14-2015	1351.00
Septiembre-13-2015	1338.00
Septiembre-12-2015	1338.00
Septiembre-11-2015	1338.00
Septiembre-10-2015	1334.00
Septiembre-09-2015	1347.00
Septiembre-08-2015	1330.00
Septiembre-07-2015	1362.00
Septiembre-06-2015	1362.00
Septiembre-05-2015	1362.00
Septiembre-04-2015	1362.00
Septiembre-03-2015	1350.00
Septiembre-02-2015	1358.00
Septiembre-01-2015	1348.00
Agosto-31-2015	1344.00
Agosto-30-2015	1360.00
Agosto-29-2015	1360.00
Agosto-28-2015	1360.00
Agosto-27-2015	1332.00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

**Gráfico 9: Riesgo País (21-Septiembre-2015)**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE). (2015)

Seel Advisory Group S.A. como empresa no se ve afectada directamente por la variación de las cifras de estos índices económicos, pues no es una empresa que tenga apalancamiento, por lo tanto no depende directamente de las tasas activas de las instituciones financieras para su funcionamiento. La inflación del país del año 2014, según datos del BCE, fue de 3.67% por lo tanto es una cifra que permite un crecimiento continuo a un buen ritmo en todos los sectores en general. El índice de Riesgo País afecta de una manera global a la empresa, pues si es baja, el país tendrá una mayor posibilidad de recibir inversión extranjera y como consecuencia, el mercado ecuatoriano se podrá expandir y la empresa Seel Advisory Group S.A. tendrá nuevos posibles clientes.

## **1.2 AMBIENTE POLÍTICO**

Seel Advisory Group S.A es una empresa que se ve afectada por las decisiones que se toman dentro de cada función que conforma la constitución política del Ecuador, pues éstas incluyen leyes comerciales y tratados que se firman con mercados internacionales. Las decisiones que afectan directamente a la empresa son las de política económica, en especial las del ámbito fiscal, puesto que presta servicios de outsourcing contable, tributario, administrativo y de nómina y también presta servicios de auditoría. Por lo tanto estas decisiones o cambios en la política fiscal deben ser bien conocidas y analizadas dentro de la empresa, para cumplir con las leyes del país y permitir el correcto funcionamiento de las empresas a las que está prestando su servicio, y de esta manera garantizar un servicio de calidad.

### **1.2.1 Distribución política**

La Constitución de la República del Ecuador (2008), establece que El Estado Ecuatoriano está conformado por cinco funciones estatales: Función Ejecutiva, Función Legislativa, Función Judicial, Función Electoral y Función de Transparencia y Control Social.

#### **1.2.1.1 Función Ejecutiva:**

La Función Ejecutiva según la Constitución de la República del Ecuador (2008), está delegada al Presidente de la República, actualmente Rafael Correa. Es el Jefe de Estado y de Gobierno y responsable de la

administración pública. Dentro de sus atribuciones y deberes más importantes están las de dirigir la administración pública y expedir decretos para su regulación y control. Anualmente debe presentar a la Asamblea Nacional un informe sobre el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos que se propone alcanzar para el siguiente año.

#### **1.2.1.2 Función Legislativa:**

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Función Ejecutiva es ejercida por la Asamblea Nacional de la República del Ecuador. La Asamblea tiene como atribuciones y deberes: expedir, codificar, reformar y derogar las leyes que rigen en el país.

#### **1.2.1.3 Función Judicial:**

La Función Judicial la conforma principalmente el Consejo de la Judicatura. Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), tiene como obligación administrar la justicia dentro del país, a través del establecimiento de la estructura de la Función Judicial; las atribuciones y deberes de sus órganos jurisdiccionales, administrativos, auxiliares y autónomos, establecidos en la Constitución.

**1.2.1.4 Función Electoral:**

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Función Electoral está conformada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral, que tienen como objetivo, garantizar el ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía que se dan a través del sufragio. También tiene como objetivo, regular los procesos electorales, organizaciones políticas y sociales. Promoviendo una participación justa, equitativa y democrática.

**1.2.1.5 Función de Transparencia y Control Social:**

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Función de Transparencia y Control Social se encarga del control de las entidades del sector público y privado que presten servicios o realicen actividades de interés público. También combatirá y prevendrá la corrupción. Esta Función está conformado por los siguientes organismos:

- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
- Defensoría del Pueblo,
- Contraloría General del Estado
- Superintendencias

## **1.2.2 Tratados y convenios internacionales**

### **1.2.1.1 Organización Mundial del Comercio (OMC)**

La OMC según su página web oficial (2015), es una organización que se encarga de desarrollar un sistema multilateral de comercio entre naciones, regularizando estas relaciones a través de tratados a nivel mundial. Cuyo objetivo principal es la optimización de los recursos mundiales para un desarrollo sostenible preservando el medio ambiente. En la actualidad, son miembros de esta organización 161 países. Ecuador es miembro de esta organización desde el 21 de enero de 1996.

### **1.2.1.2 Mercado Común del Sur (MERCOSUR)**

El Mercosur (2015), es un bloque subregional integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y en proceso de adhesión Bolivia. Tiene como países asociados a Chile, Colombia, Perú y Ecuador. Fue creado en el año 1991 con la firma del Tratado de Asunción, en el cual se establece:

1. La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países, a través de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida equivalente;
2. El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común con relación a terceros Estados o agrupaciones de Estados y la coordinación de posiciones en foros económicos, comerciales, regionales e internacionales;

3. La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes: de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetario, cambiario y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados Partes;
4. El compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Según el diario el Universo (2013), el presidente Rafael Correa ha manifestado su interés por ingresar al Mercosur como miembro pleno, pero en este proceso se ha encontrado con varios inconvenientes, siendo uno de estos la dolarización. Ecuador al no tener una moneda nacional no puede aplicar una política monetaria, tal como la devaluación de la moneda, perjudicando a la competitividad de los productos ecuatorianos. Pero se busca negociar ciertos aspectos en los que la política comercial compense a la política monetaria y Ecuador pueda obtener los beneficios como miembro pleno.

#### **1.2.1.3 CAN (Comunidad Andina)**

CAN (2015), es un organismo integrado por cuatro países: Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia. Está constituido por Órganos e Instituciones acopladas en el Sistema Andino de Integración (SAI). La CAN tiene como objetivos:

- Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social.
- Acelerar el crecimiento y la generación de empleo laboral para los habitantes de los Países Miembros.
- Facilitar la participación de los Países Miembros en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.
- Disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de los Países Miembros en el contexto económico internacional.
- Fortalecer la solidaridad subregional y reducir las diferencias de desarrollo existentes entre los Países Miembros.
- Procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de los habitantes de la Subregión.

#### **1.2.1.4 BID (Banco Interamericano de Desarrollo)**

El BID (2015), es una organización financiera internacional fundada en el año 1959, con el objetivo de reducir la pobreza de América Latina y el Caribe, a través del financiamiento de proyectos que fomenten el desarrollo económico y social de estas regiones. Actualmente está conformado por 48 países miembros, según la perspectiva general del BID (2015) respecto a Ecuador,

Nuestra estrategia tiene por objetivo contribuir al desarrollo económico inclusivo y sostenible de Ecuador apoyando los esfuerzos que realiza el país por superar las restricciones de largo plazo al crecimiento económico y las barreras estructurales a la salida de la pobreza. Como resultado la estrategia para el período 2012-2017 se concentra en los siguientes sectores: energía; transporte y logística; desarrollo social; acceso a financiamiento; gestión fiscal;



sostenibilidad urbana; desarrollo rural; y gestión de riesgos de desastres y recursos naturales.

#### **1.2.1.5 Organización de Estados Americanos (OEA)**

La OEA (2015), es una organización internacional, creada en el año 1948, con los objetivos de lograr en sus estados miembros “un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia”. Actualmente está constituida por 35 países miembros de América. La OEA tiene como aspectos principales a la democracia, los derechos humanos, la seguridad y el desarrollo para lograr sus propósitos.

- a. Afianzar la paz y la seguridad del Continente;
- b. Promover y consolidar la democracia representativa dentro del respeto al principio de no intervención;
- c. Prevenir las posibles causas de dificultades y asegurar la solución pacífica de controversias que surjan entre los Estados miembros;
- d. Organizar la acción solidaria de éstos en caso de agresión;
- e. Procurar la solución de los problemas políticos, jurídicos y económicos que se susciten entre ellos;
- f. Promover, por medio de la acción cooperativa, su desarrollo económico, social y cultural;
- g. Erradicar la pobreza crítica, que constituye un obstáculo al pleno desarrollo democrático de los pueblos del hemisferio, y
- h. Alcanzar una efectiva limitación de armamentos convencionales que permita dedicar el mayor número de recursos al desarrollo económico y social de los Estados miembros.

#### **1.2.1.6 Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)**

La UNASUR (2015), es una organización internacional, constituida en mayo de 2008 que tiene como objetivos principales una integración regional y la unión entre países suramericanos. Como miembros de esta organización constan doce países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay y Venezuela.

La UNASUR (2015) como objetivos específicos tiene:

1. El fortalecimiento del diálogo político entre los Estados Miembros que asegure un espacio de concertación para reforzar la integración suramericana y la participación de UNASUR en el escenario internacional.
2. El desarrollo social y humano con equidad e inclusión para erradicar la pobreza y superar las desigualdades en la Región.
3. La erradicación del analfabetismo, el acceso universal a una educación de calidad y el reconocimiento regional de estudios y títulos.
4. La integración energética para el aprovechamiento integral, sostenible y solidario de los recursos de la Región.
5. El desarrollo de una infraestructura para la interconexión de la Región y entre nuestros pueblos de acuerdo a criterios de desarrollo social y económico sustentables.
6. La integración financiera mediante la adopción de mecanismos compatibles con las políticas económicas y fiscales de los Estados Miembros.
7. La protección de la biodiversidad, los recursos hídricos y los ecosistemas, así como la cooperación en la prevención de las catástrofes y en la lucha contra las causas y los efectos del cambio climático.
8. El desarrollo de mecanismos concretos y efectivos para la superación de las asimetrías, logrando así una integración equitativa.

9. La consolidación de una identidad suramericana a través del reconocimiento progresivo de derechos a los nacionales de un Estado Miembro residentes en cualquiera de los otros Estados Miembros, con el fin de alcanzar una ciudadanía suramericana.
10. El acceso universal a la seguridad social y a los servicios de salud.
11. La cooperación en materia de migración, con un enfoque integral, bajo el respeto irrestricto de los derechos humanos y laborales para la regularización migratoria y la armonización de políticas.
12. La cooperación económica y comercial para lograr el avance y la consolidación de un proceso innovador, dinámico, transparente, equitativo y equilibrado, que contemple un acceso efectivo, promoviendo el crecimiento y el desarrollo económico que supere las asimetrías mediante la complementación de las economías de los países de América del Sur, así como la promoción del bienestar de todos los sectores de la población y la reducción de la pobreza.
13. La integración industrial y productiva, con especial atención en las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas, las redes y otras formas de organización productiva.
14. La definición e implementación de políticas y proyectos comunes o complementarios de investigación, innovación, transferencia y producción tecnológica, con miras a incrementar la capacidad, la sustentabilidad y el desarrollo científico y tecnológico propios.
15. La promoción de la diversidad cultural y de las expresiones de la memoria y de los conocimientos y saberes de los pueblos de la Región, para el fortalecimiento de sus identidades.
16. La participación ciudadana a través de mecanismos de interacción y diálogo entre UNASUR y los diversos actores sociales en la formulación de políticas de integración suramericana.
17. La coordinación entre los organismos especializados de los Estados Miembros, teniendo en cuenta las normas internacionales, para fortalecer la lucha contra el terrorismo, la corrupción, el problema mundial de las drogas, la trata de personas, el tráfico de armas pequeñas y ligeras, el crimen organizado transnacional y otras amenazas, así como para el

desarme, la no proliferación de armas nucleares y de destrucción masiva, y el desminado.

18. La promoción de la cooperación entre las autoridades judiciales de los Estados Miembros de UNASUR.
19. El intercambio de información y de experiencias en materia de defensa.
20. La cooperación para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana.
21. La cooperación sectorial como un mecanismo de profundización de la integración suramericana, mediante el intercambio de información, experiencias y capacitación.

#### **1.2.1.7 Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea (UE)**

Según la Delegación de la unión Europea (2014), en el año 2009 en el mes de enero se empezó a negociar El Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea con Perú, Colombia y Ecuador, pero Ecuador abandonó el proceso de negociaciones en el mes de julio, pues no consideraba que los términos de las negociaciones beneficiaban al desarrollo del país. Finalmente en marzo de 2010 las negociaciones terminaron, siendo parte de este acuerdo la UE, Colombia y Perú.

Según el diario El Comercio (2014), el modelo de negociación que tiene la UE con Colombia y Perú, es un acuerdo que difiere con la política de desarrollo que mantiene el actual gobierno de Ecuador donde destacan temas conflictivos como: compras públicas, propiedad intelectual y servicios. A pesar de estos desacuerdos, la UE mantiene su interés por negociar con Ecuador, y Ecuador a su vez sabe de la importancia que

representa un acuerdo de libre comercio, en donde se promueve la inversión extranjera, por la disminución de trabas comerciales y arancelarias.

El diario El Comercio (2014), indica que para comienzos del año 2014, representantes del gobierno ecuatoriano y de la Unión Europea se reunieron para retomar las negociaciones del acuerdo antes mencionado, en las que Ecuador pide un enfoque de comercio cooperativo, que incluya diálogo político para alcanzar el desarrollo. Se pretende que con la cooperación se logre mejorar la producción de Ecuador con un crecimiento interno, a través de la transferencia de conocimiento y tecnología.

Dentro de los tratados internacionales, Seel Advisory Group S.A., cumple un rol muy importante en el país, brinda servicios de outsourcing contable y tributarios y presta servicios de auditoría a empresas exportadoras, por lo tanto tiene que cumplir con las políticas fiscales del país y del país al que se está exportando, para evitar posibles sanciones o infracciones por pago de impuestos o doble tributación. Seel Advisory Group S.A. dentro de los servicios que ofrece, también tiene los servicios de asesoría para comercio exterior. Debiendo estar siempre bien informados de las últimas políticas, normas o reglas que se establecen dentro de estos Tratados Comerciales Internacionales, ya que el incumplimiento de estas pueden tener sanciones muy graves para las empresas que están negociando.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA**

Seel Advisory Group S.A. no dispone de un documento en donde se establezca un plan estratégico, por lo tanto se va a realizar uno en base a los procedimientos y procesos que lleva a cabo la empresa. El plan estratégico va a estar compuesto por misión, visión, principios y valores, políticas y objetivos. Este documento reflejará la estrategia a seguir por la empresa en un corto y mediano plazo, es decir entre uno y cinco años. Dentro del plan estratégico se fijarán objetivos cuantitativos y cualitativos.

#### **2.1.1 Introducción**

Seel Advisory Group S.A. inicia operaciones el 18 de julio de 2006. Está ubicada en la ciudad de Quito en la calle General Ignacio Veintimilla E9-29 y Leonidas Plaza, Edificio Uziel Bussiness Center. Es una empresa que presta servicios enfocados al outsourcing contable, tributario, administrativo y nómina; gestión financiera; finanzas corporativas y auditoría. Sus fundadores son Edison López Viteri y Mauricio Vásquez Espinoza, quienes tienen más de 20 años de experiencia como consultores.

Seel Advisory Group S.A. no tiene un documento en donde conste el planeamiento estratégico de la empresa, por lo tanto se procedió a elaborar uno, usando una metodología en la que se tome en cuenta la estructura y recursos actuales junto a los objetivos hacia donde se quiere dirigir a la Compañía. Se realizó una reunión con los directivos en dónde se planteó las ideas básicas para seguir desarrollando el plan estratégico.

## **2.1.2 Misión**

### **2.1.2.1 Definición de misión**

Carlos Palacios Acero (2012) define a la misión como:

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, así:

- Atención, orientación al cliente
- Alta calidad del producto/servicio
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo
- Creatividad, ingenio e innovación, mediante investigación y desarrollo
- Especificaciones del producto/servicio

La misión debe ser válida y funcional; amplia sin que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa; motivación para que inspire a los colaboradores pero no tan ambiciosa que parezca inalcanzable, congruente con los valores de la empresa y los de su personal.

En términos generales, la misión responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Quiénes son sus clientes?

- ¿Cuál es su prioridad?
- ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- ¿Para qué existe la empresa?

**Figura 1: Misión**



**Fuente:** Palacios, Carlos (2012)

### 2.1.2.2 Misión de la Compañía

*Promover el desarrollo y consolidación empresarial de nuestros clientes, brindando un servicio de alta calidad, servicios enfocados en outsourcing contable, tributario, administrativo y nómina; gestión financiera; finanzas corporativas y auditoría, con un enfoque práctico como el que exige la dinámica actual de las diferentes entidades. Con un equipo de trabajo altamente capacitado para el desarrollo de las actividades.*



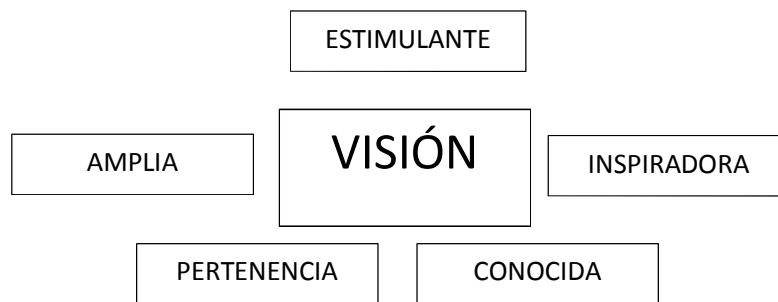
### 2.1.3 Visión

#### 2.1.3.1 Definición de visión

Según Carlos Palacios Acero (2012) la visión es:

Es la declaración amplia y suficiente de a dónde quiere que su empresa o negocio esté dentro de cinco o más años. Debe ser estimulante, amplia, inspiradora, conocida y que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio.

**Figura 2: Visión**



**Fuente:** Palacios, Carlos (2012)

La visión señala el rumbo y la dirección, es la cadena o lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión sirve de guía en la formulación de estrategias y debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante índices de gestión bien definidos.

### **2.1.3.2 Visión de la Compañía**

*Ser una empresa referente en el área de consultoría y auditoría empresarial por nuestra calidad profesional, manteniéndonos siempre en la vanguardia en tecnología y permanente capacitación de nuestro personal, buscando el crecimiento y desarrollo organizacional.*

## **2.1.4 Principios y valores**

### **2.1.4.1 Definición de principios y valores**

Para Carlos Palacios Acero (2012) los principios y valores son:

Son las creencias y valores que guían o inspiran la vida de una organización o negocio. Definen lo importante para una empresa. Guían el actuar de las personas y la sociedad y demandan liderazgo. Son ejemplos de principios y valores:

- Convicciones morales
- Acatamiento a la constitución y las leyes
- Respeto por el ser humano y la entidad cultural
- Transferencia y efectividad en todos los actos
- La unión, la cooperación y el cambio
- Derechos y libertades individuales
- Fomento de la creatividad
- Defensa de la biodiversidad
- Responsabilidad social
- Desarrollo sostenible
- Legalidad, justicia
- Igualdad
- Soberanía
- Convivencia, tolerancia
- Participación, entrega, tesón, devoción
- Competencia
- Disciplina

#### 2.1.4.2 Principios y valores de la empresa

**Calidad:** Aplicar en cada uno de nuestros procesos el concepto de mejoramiento continuo, para brindar a nuestros clientes un servicio de calidad.

**Creatividad:** Se busca permanentemente innovaciones, que nos permitan cumplir con las expectativas de nuestros clientes y que fomente un desarrollo empresarial dentro de la organización.

**Honestidad:** Manejar con transparencia y honradez la información y recursos asignados en cada puesto de trabajo. Respetando el compromiso adquirido con la empresa.

**Respeto:** Promover dentro de la empresa una conducta en la que se reconozca los derechos y deberes de cada persona.

**Puntualidad:** Se valora y se respeta el tiempo de las otras personas. Se debe cumplir con los compromisos y horarios adquiridos.

**Responsabilidad:** Cada colaborador dentro de la empresa debe asumir las consecuencias de las funciones que realice o deje de realizar, de igual manera debe responder ante los recursos que le han sido asignados para la realización de sus labores.

**Solidaridad:** Promover dentro de la empresa un ambiente de confianza y compañerismo. Generando una actitud de apoyo, que genere la consecución de los objetivos personales e institucionales.

## 2.1.5 Políticas

### 2.1.5.1 Definición de políticas

Según la definición de políticas de Carlos Palacios Acero (2012):

Las políticas sirven para guiar las acciones y las decisiones requeridas para lograr los objetivos. Las políticas establecen las condiciones de contorno, para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos. Las políticas permiten a la dirección operar sin su constante intervención y una vez establecidas, permiten a otros trabajar con un sistema sin solicitar decisiones o consejos de sus supervisores.

Existen muchas razones para documentar las políticas:

- Cada trabajo está sujeto a muchas restricciones. Sin políticas escritas, las personas se verían obligadas a descubrirlas mediante ensayo y error, la organización sería un lío y sus directores carecerían de cualquier medio para dirigir y armonizar las actividades de su personal
- Las políticas permiten a los directores y sus subordinados no tener ninguna sobre sus responsabilidades, los límites dentro de los cuales actuar y las demandas que deben satisfacer
- Las políticas permiten a la dirección ejercer el control mediante excepciones más que sobre toda acción y decisión de sus subordinados, por lo tanto permiten el autocontrol

**Figura 3: Políticas**

**Fuente:** Palacios, Carlos (2012)

- Las políticas permiten a los directores controlar sucesos por adelantado. Antes que se inicie la acción, las personas conocen las normas y por lo tanto pueden obtener el resultado correcto.
- Existen varios niveles de políticas que pueden afectar las acciones de una empresa; las principales son:
- Política corporativa, aplicada al negocio en su conjunto o nivel institucional.
- Política funcional se aplica a las funciones, producción, compras, finanzas, personal, mercadeo, etc.
- Política departamental, se aplica al departamento para distribuir trabajo, monitorear progresos y controlar resultados
- Política industrial, se aplica a una industria en particular, tal como los códigos de conducta establecidos por asociaciones profesionales para un cierto tipo de negocio.

#### **2.1.5.2 Políticas de la Compañía**

- ✓ La organización debe cumplir con las leyes, reglamentos y normas de los países en dónde se esté realizando su actividad comercial.

- ✓ El cliente siempre debe ser atendido, es responsabilidad de cada colaborador dentro de la empresa conocer los procesos y procedimientos de la organización para poder guiar al cliente de la mejor manera.
  
- ✓ Brindar un servicio justo y de calidad al cliente, en sus solicitudes y reclamos.
  
- ✓ Todos los colaboradores de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

## 2.1.6 Objetivos

### 2.1.6.1 Definición de objetivos:

Carlos Palacios Acero (2012) explica que los objetivos:

Son la base para determinar qué actividades se deben ejecutar, con qué criterios se deben evaluar y qué tan bien se han ejecutado.

Son los resultados a corto mediano y largo plazo que un negocio espera obtener para hacer real su misión y visión.

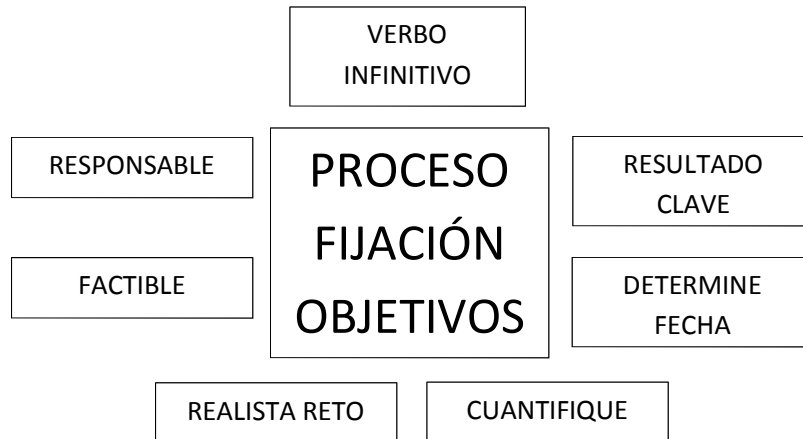
Se debe especificar solamente el qué y el cuándo y evitar el aventurarse en el porqué y el cómo.

El procedimiento en la fijación de objetivos debe ser:

- Empiece con un verbo en infinitivo
- Especifique un resultado clave que se desea conseguir
- Determine una fecha de cumplimiento
- Cuantifique o califique el objetivo
- Cuide que sea realista y alcanzable, que represente un reto significativo

- Sea consecuente con recursos y políticas disponibles
- Asigne un responsable.

**Figura 4: Proceso de fijación de objetivos**



**Fuente:** Palacios, Carlos (2012)

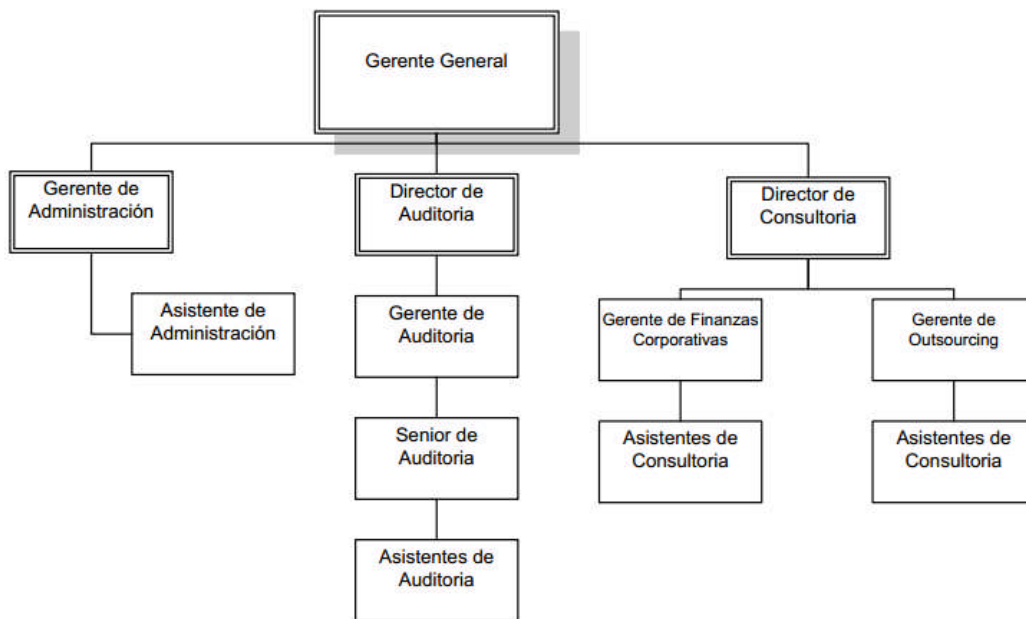
#### 2.1.6.2 Objetivos de la Compañía

- ✓ Ser una empresa referente en el área de auditoría y consultoría empresarial.
- ✓ Brindar servicios de alta calidad al cliente, para satisfacer sus requerimientos.
- ✓ Tener una mayor participación en el mercado a nivel nacional e internacional.
- ✓ Llegar a tener una rentabilidad anual del 35%.
- ✓ Incrementar las ventas en un 30%.
- ✓ Reducir el nivel de ausentismo de los colaboradores en un 5%.

## 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Organigrama de Seel Advisory Group S.A.

**Figura 5: Organigrama Estructural Seel Advisory Group S.A.**



**Fuente:** Seel Advisory Group S.A.

### 2.2.2 Descripción de los puestos de trabajo

**Gerente General:** Tiene la responsabilidad general de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa. Es el encargado de designar las posiciones de los colaboradores en las diferentes áreas. Diseña, planea, y controla metas a corto y largo plazo a las que se proyecta la empresa, con los



aportes de las diferentes áreas. Se encarga de todas las gestiones legales y reglamentarias.

**Gerente de Administración:** Propone a la Gerencia General procedimientos para un mejor desarrollo de las actividades a realizarse dentro de la empresa. Desarrolla y controla el cumplimiento de las normas y reglamentos. Planifica al recurso humano, en cuanto a cantidad y cualidades, para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.

**Director de Auditoría:** Propone y evalúa buenas prácticas y procedimientos en la administración de la empresa. Organiza equipos de auditoría y programa las auditorías que van a realizarse en las entidades correspondientes. Supervisa el trabajo realizado por estos equipos. Revisa y presenta los informes de auditoría. Cumple y hace cumplir las disposiciones legales emitidas por el Estado.

**Director de Consultoría:** Se encarga de desarrollar, planificar y dirigir proyectos en el área de consultoría que se requiera, manteniendo una buena relación con el cliente. Organiza equipos de trabajo calificados para el trabajo que se va a realizar. Evalúa junto al cliente los métodos o las estrategias que se desarrollaron para las deficiencias encontradas o nuevos proyectos a implementar, para su posterior aplicación y evaluación.

**Gerente de Finanzas Corporativas:** Es el encargado de la previsión y planificación financiera de la empresa. Se encarga de obtener los fondos necesarios

para financiar los proyectos a realizarse en las diferentes áreas de la organización, destinando los recursos financieros disponibles. Asesora al Gerente General con diferentes fuentes financieras a las que la empresa puede acceder.

**Gerente de Outsourcing:** Es el responsable del área de Outsourcing de la empresa, por lo tanto debe desarrollar y proponer estrategias para el desarrollo de esta área. Se encarga del constante estudio de mercado y búsqueda de nuevas oportunidades. Programa el proceso a seguir con los clientes y lleva un seguimiento periódico para evaluar la situación de sus clientes.

**Senior de Auditoría:** Planifica cada proyecto de auditoría que se va a llevar a cabo, según lo establecido y requerido por el cliente. Debe dirigir y capacitar a los asistentes de auditoría para alcanzar los objetivos de trabajo propuestos previamente. Supervisa a los asistentes de auditoría en los trabajos que se estén llevando a cabo. Debe preparar los informes de auditoría.

**Asistente de Auditoría:** Encargado de ejecutar los programas de Auditoría previamente planificados. Debe documentar los procesos y procedimientos que se han ejecutado, esto se debe hacer según lo establecido en los papeles de trabajo de auditoría. Debe mantener una permanente comunicación con el Senior de Auditoría, informando sobre los avances, resultados o dificultades con los que se vaya encontrando según realice el trabajo otorgado.

**Asistente de Administración:** Participa en los programas que se han desarrollado para el área. Realiza los trámites que le delega el gerente de administración. Apoya a los directores y gerentes de la empresa. Al asistente de administración también se le puede delegar la elaboración de investigaciones específicas, análisis de informes y preparación de estados.

**Asistentes de Consultoría:** Participa en los programas que se han desarrollado para el área. Realiza los trámites que han sido delegados por los gerentes y directores del área. Seguir instrucciones y llevar a cabo las diferentes tareas que se le asignen de los proyectos planificados. El Asistente de Consultoría siempre debe estar disponible para realizar tareas de apoyo al momento de presentar un proyecto al cliente.

## **2.3 CLIENTES**

### **2.3.1 Clientes en valoración de empresas**

- HC GLOBAL S.A. (Oromar Televisión), Quito, 2014.
- Grupo Visión, 2013.
- Hotel Quito (Quito Lindo S.A.), Quito, 2012.
- Obraciv Perú, Lima Perú, 2012.
- Ecuacorriente S.A., Quito, 2011.
- Emuldec S.A., Quito, 2011.
- Grupo Ecudos. (Asociación con Merchantbansa S.A.), Guayaquil, 2010.

- El Comercio C.A. (Asociación con Merchantbansa S.A.). Quito, 2009.
- Cuota Fácil (Unibanco), Quito, 2007.
- Grupo Mamut Andino C.A., Guayaquil, 2007.

### **2.3.2 Clientes en Outsourcing**

- Hotel Colon Internacional y Subsidiarias, Quito, 2010,
- Conservas Isabel, Quito, 2010.
- Obraciv Cía. Ltda., Quito, 2010.
- Grupo Marbelize, Manta 2014.
- Asiservy S.A., Manta 2014.
- IATA Asociación Internacional de Transporte Aéreo, 2012 a la fecha.
- Infocusa S.A. 2013 a la fecha.
- Ecuacorriente S.A., 2009 a la fecha.
- Brem Cía. Ltda., 2013 a la fecha.
- Carsnack S.A., 2013 a la fecha.
- Networkpower, 2014 a la fecha.
- Sindicato de Choferes de Manta, 2014 a la fecha.
- Agrojas S.A., 2012 a la fecha.

### **2.3.3 Clientes en Auditoría Interna**

- Corporación Civil Bolsa de Valores de Quito, 2010 y 2011.
- Mosumi S.A., 2009 y 2010.
- HIAS, 2010 y 2011.

- Emuldec S.A., 2013 a la fecha.
- Grupo Reyes Rodríguez Constructores, 2013.
- Arquigem, 2013.

## **2.4 ANÁLISIS PRINCIPALES COMPETIDORES**

Dentro del país existen grandes firmas de servicios profesionales, como las “cuatro grandes”, un grupo conformado por: PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, Ernst and Young y KPMG, que son las empresas más importantes a nivel mundial. En el país cada una de estas firmas tiene su prestigio y su mercado ganado, pero son firmas que cubren las necesidades de empresas grandes, que necesitan de sus servicios en diferentes áreas a un nivel empresarial muy alto, dejando un espacio a las pequeñas y medianas firmas.

Seel Advisory Group S.A. entra en este segmento de mercado, ofreciendo sus servicios a las pequeñas y medianas empresas. De igual manera existe una cantidad importante de empresas que ofrecen los mismos servicios a las PYMES, siendo estas la principal competencia, las mismas PYMES que prestan servicios semejantes o iguales, dentro de los cuales constan: actividades de outsourcing contable, tributario, administrativo y de nómina; gestión financiera; finanzas corporativas y auditoría.

## **2.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA**

### **2.5.1 Matriz FODA**

Con esta herramienta se puede analizar a la empresa desde cuatro puntos diferentes: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA).

Según Carlos Palacios Acero (2012), la matriz FODA es utilizada para:

1. Examinar las características personales, institucionales, empresariales y del entorno en el cual se encuentran inmersas
2. Aplicarla en todos los niveles de la organización, institucional, divisional, operativo
3. Aplicarla a diferentes factores, personas o unidades, procesos, productos, divisiones, secciones, etc.
4. Diagnosticar el estado actual de la empresa, institución, programa, tarea, producto, mercado, etc.
5. Establecer el plan estratégico, táctico y operacional.
6. Fijar objetivos institucionales, funcionales y operacionales.

### 2.5.2 FODA Seel Advisory Group S.A.

**Tabla 11: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Mercado ecuatoriano.</li> <li>• Buen ambiente laboral creado por cada colaborador de la empresa.</li> <li>• Buen equipamiento tecnológico.</li> <li>• Uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).</li> <li>• Flexibilidad en la toma de decisiones para mejorar el servicio prestado.</li> <li>• Personal profesional capacitado constantemente.</li> <li>• Se ofrece un servicio personalizado al cliente y de calidad.</li> <li>• Crecimiento continuo de la empresa.</li> <li>• Cartera de clientes estable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee una planificación estratégica.</li> <li>• No cuenta con diagrama de flujo de las actividades que se realizan dentro de la empresa.</li> <li>• No existe una estrategia de marketing con la que se pueda dar a conocer la empresa a nuevos posibles clientes.</li> <li>• No tiene un departamento de Recursos Humanos, esta actividad es delegada al Gerente de Administración.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultoría y auditoría son servicios que actualmente tienen una demanda que está en crecimiento.</li> <li>• El gobierno actual es más exigente en cuanto a la recaudación de impuestos, por lo tanto hay nuevas leyes, reglas y reglamentos. Temas que dentro de la empresa se dominan para prestar un servicio de calidad.</li> <li>• Seguir expandiendo el servicio prestado tanto en servicios a nivel nacional como internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la competencia.</li> <li>• Ingreso de empresas internacionales que ofrezcan servicios iguales o similares a los de la empresa.</li> <li>• Cambios políticos y económicos del país.</li> <li>• Cambios de tecnología que estén fuera del alcance económico de la empresa para adaptarse a estos.</li> </ul>

**Fuente:** Seel Advisory Group S.A.

## **CAPÍTULO III. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**

### **3.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)**

El mercado actual exige una mayor competitividad en la calidad de los servicios que ofrecen las empresas, para satisfacer las necesidades y expectativas que tienen los clientes en cuanto a calidad y precios. Así, las empresas deben diferenciar su imagen y ofrecer servicios que destaquen.

Para diferenciarse de su competencia, las empresas pueden valerse de herramientas técnicas que permitan ofrecer a sus clientes un servicio de calidad internacional, que ayude a alcanzar los objetivos de la empresa al prestar sus servicios y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes al momento de contratar el servicio.

Según Hugo Ortiz (2011), define a los sistemas de gestión de calidad como:

Un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos



ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).

Esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, International Federation of the National Standardizing Associations (ISA). Se enfocó principalmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947, fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales.

ISO se encuentra integrada por representantes de organismos de estándares internacionales de más de 160 países, teniendo como misión:

- Promover el desarrollo de la estandarización.
- Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.
- Desarrollo de la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización.

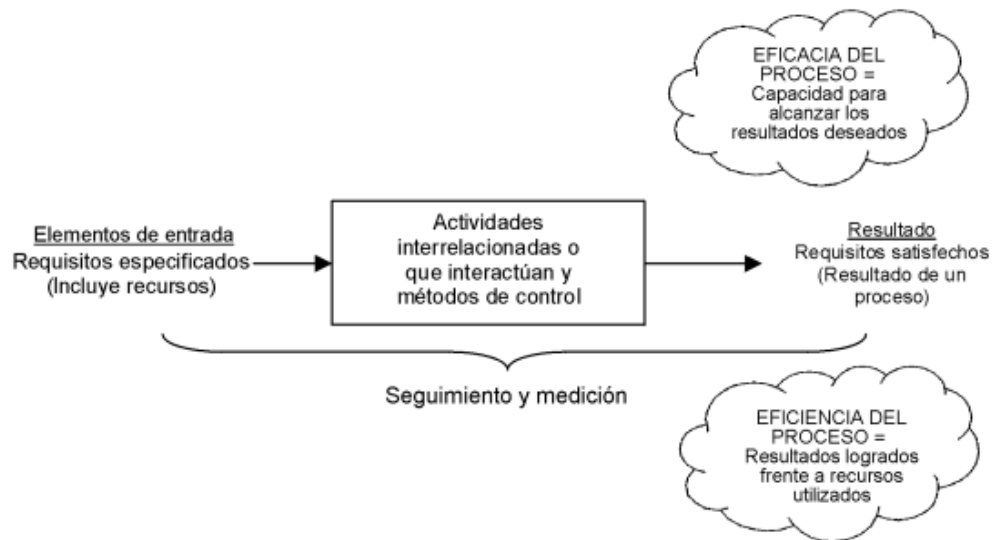
En conclusión, los Sistemas de Gestión de la Calidad fueron creados por organismos que trabajaron en conjunto creando así estándares de calidad, con el fin de controlar y administrar eficazmente y de manera homogénea, los reglamentos de calidad requeridos por las necesidades de las organizaciones para llegar a un fin común en sus operaciones.

## **3.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

### **3.3.1 Definición proceso**

Según ISO (2003), define a proceso como:

“Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. La figura 1 muestra el proceso genérico.

**Figura 6: Proceso genérico**

**Fuente:** ISO. (2003)

Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los resultados también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Debería utilizarse un sistema para recopilar datos, los cuales pueden analizarse para proveer información sobre el desempeño del proceso, y determinar la necesidad de acciones correctivas o de mejora.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización.

La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.

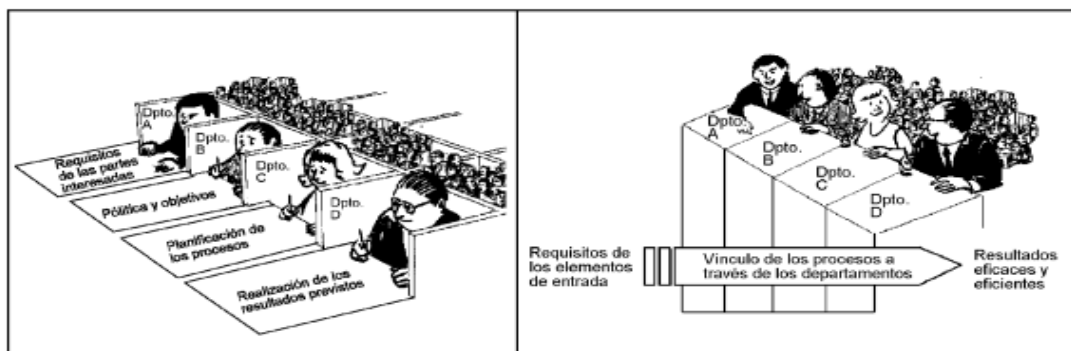
### 3.3.2 Definición enfoque basado en procesos

Según la definición de ISO (2003),

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ve todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfases que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfases del proceso (véase la figura 2).

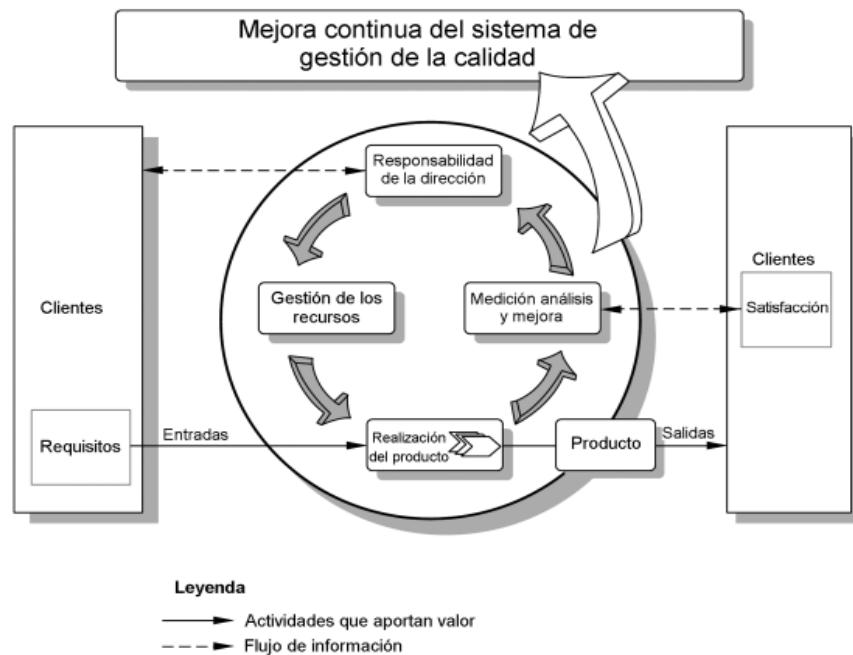
**Figura 7: Ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización**



**Fuente:** ISO. (2003)

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

**Figura 8: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos**



**Fuente:** ISO. (2008)

En el gráfico se puede identificar el modelo ISO 9001 de un SGC basado en procesos, en donde se relacionan los cuatro pilares básicos de la Norma:

- Responsabilidad de la dirección,
- Gestión de los recursos,
- Realización del producto y
- Medición, análisis y mejora.

Un Sistema basado en procesos permite la identificación e interacción de los procesos realizados dentro de la empresa, así como su gestión para alcanzar el objetivo deseado.

### **3.3.3 Relación con la norma ISO 9004: Mejora Continua.**

Según la Norma ISO 9001:2008, las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del SGC para satisfacer los requisitos del cliente.

La Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización.

Seel Advisory Group S.A aplica internamente a sus procesos, la metodología PHVA “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”. La aplicación de este método permite a la empresa reducir los costos, aumentar la productividad y siempre estar en la búsqueda constante de la mejora continua.

### 3.3.4 Acción correctiva y mejora del proceso

Según la definición de ISO (2003),

Se debería definir el método para implementar acciones correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas (ejemplos de problemas incluyen errores, defectos, falta de controles del proceso adecuados). Implemente la acción correctiva y verifique su eficacia.

Una vez logrados los requisitos planificados del proceso, la organización debería enfocar sus esfuerzos en acciones para mejorar el desempeño del proceso a niveles más altos, de manera continua.

El método para mejorar debería estar definido e implementado (ejemplos de mejoras incluyen: simplificación del proceso, aumentar la eficiencia, mejora de la eficacia, reducción del tiempo de ciclo del proceso). Verifique la eficacia de la mejora.

Las herramientas para el análisis de riesgos pueden emplearse para identificar problemas potenciales. Las causas raíz de estos problemas potenciales también deberían identificarse y corregirse, previniendo que ocurran en todos los procesos con riesgos identificados de manera similar.

La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) podría ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras. La metodología se aplica por igual a procesos estratégicos de alto nivel y a actividades de operación sencillas.

Dentro de Seel Advisory Group S.A. esta metodología se la tiene como prevención de errores o problemas y para la mejora continua de sus procesos. Entendiendo a los errores como resultados no deseados, siendo estos: la no satisfacción del cliente, incumplimiento de los requisitos normativos o la desviación o no del cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

Después de los análisis respectivos para determinar los considerados errores ocurridos dentro de la Compañía, se buscan e identifican el origen que causan éstos.

Se hace el respectivo estudio y se proponen soluciones o prevenciones para eliminar los problemas.

Una vez que se hayan implementado las correcciones y prevenciones dentro de los procesos y se hayan obtenido resultados positivos, se mantienen las mejoras de manera definitiva. El siguiente paso es definir nuevos estándares de mejoras para los procesos, procedimientos, controles, etc., siempre en búsqueda de la mejora continua. De esta manera se concluye con los cuatro pasos del llamado ciclo PHVA para comenzar nuevamente, como se demuestra gráficamente a continuación:

**Figura 9: Ciclo PHVA**



**Fuente:** ISO. (2003)

### 3.3.5 Ciclo “PHVA”

Según Jorge Jimeno Bernal (2013),

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

- ✓ Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc. (ver Herramientas de Planificación).
- ✓ Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- ✓ Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. (ver Herramientas de Control).
- ✓ Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.



### **3.4 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)**

Según Enrique Bedoya (2010), define a ISO como:

ISO (Organización Internacional de Normalización) es el mayor desarrollador mundial y editor de las normas internacionales.

ISO es una red de instituciones nacionales dedicadas a los estándares, en 163 países, un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema.

ISO es una organización no gubernamental que forma un puente entre los sectores público y privado. Por un lado, muchas de las instituciones miembros, forman parte de la estructura gubernamental de sus países, o están encargados por su gobierno de normalizar. Por otra parte, otros miembros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, habiendo sido creada por las asociaciones nacionales de las asociaciones de la industria.

Por lo tanto, ISO permite un consenso para llegar a soluciones que satisfagan tanto las necesidades de negocio y las necesidades más amplias de la sociedad.

#### **3.4.1 ISO 9001**

Según Salvador Rodríguez (2011), define a las Normas ISO como:

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

### 3.4.2 Principios ISO de Gestión de la Calidad

Según la Norma ISO 9000:2005 (2005) los principios de gestión de calidad son:

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos **ocho principios** de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

### 3.4.3 Beneficios de la Norma ISO 9001

#### 3.4.3.1 Beneficios en la productividad

Según Salvador Rodríguez (2011), especifica a la productividad como un beneficio de las Normas ISO 9001:

El aumento de la productividad se alcanza tras la evaluación inicial y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante su implementación, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. Al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo. Los gerentes reciben menos llamadas por problemas durante las noches ya que los empleados cuentan con más información para resolverlos por sí mismos.

#### 3.4.3.2 Participación de la Administración

Según Salvador Rodríguez (2011):

Debido a las exigencias que impone la norma ISO 9001, las organizaciones suelen ver que el sector administrativo se involucra más en el sistema de administración de calidad. La administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad, debe revisar los datos del sistema de gestión de calidad y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

Una vez implementado el sistema, la organización debe centrarse en el cumplimiento de los objetivos de calidad. La administración recibe información de manera constante, de modo que puede ver los progresos (o la falta de progresos) hacia el cumplimiento de los objetivos, lo que le permitirá tomar las medidas apropiadas. Luego, se lleva a cabo el proceso de evaluación organizado y se implementa un mecanismo de supervisión del desempeño, teniendo en cuenta los objetivos. De este modo, es posible tomar las medidas necesarias de acuerdo con los resultados.

#### **3.4.3.3 Clientes satisfechos**

Según Salvador Rodríguez (2011):

Aumenta el grado de satisfacción de los clientes porque los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades. La empresa procura la opinión de sus clientes y luego la analiza con el objeto de lograr una mejor comprensión de sus necesidades. Los objetivos se adaptan de acuerdo a esta información y la organización se torna más centrada en el cliente. Cuando los objetivos se concentran en el cliente, la organización dedica menos tiempo a los objetivos individuales de los departamentos y más tiempo a trabajar en conjunto para cumplir con las necesidades de los clientes.

Todo esto lleva a beneficios económicos, que son la recompensa por el arduo trabajo e inversión en el sistema de administración de calidad. Un estudio llevado a cabo por investigadores de UCLA ha demostrado que "las empresas estadounidenses que cotizan en la Bolsa de Nueva York y que cuentan con la certificación de calidad ISO 9000 han logrado una mejora significativa en su desempeño financiero en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta certificación".

Trabaje con entusiasmo y optimismo, sabiendo que su organización mejorará de forma significativa gracias a la implementación de la ISO 9001. Usted está contribuyendo al futuro éxito y rentabilidad de su empresa.

### 3.5 FLUJOGRAMA

Según Isabel Barbosa Fonseca (2012), los flujogramas son:

Diagramas que emplean símbolos gráficos para representar etapas de un proceso se usan, de esta manera para poder entender los diferentes movimientos entradas por ejemplo la entrada de mercancía y las salidas de a sus clientes”:

#### - Utilidad:

Herramienta de utilidad porque a través de las diferentes fases de análisis y organización que se construye el flujograma, en el ordenamiento de cada proceso y su finalidad dada a distinguir y a entender fácilmente

#### - Objetivos:

Dar a conocer la organización, elementos, y procedimientos en la elaboración de flujogramas según el manejo en sus diferentes normas

#### - Ventajas que ofrecen la elaboración de los flujogramas:

- **De uso:** facilita su empleo
- **De destino:** permite la correcta identificación de actividades
- **De interacción:** permite acercamiento y coordinación
- **De simbología:** disminuye la complejidad y accesibilidad
- **De comprensión e interpretación:** simplifica su comprensión

#### - Desventajas:

- La salida tras el símbolo de decisión pueden ser difíciles de seguir si hay diferentes caminos
- Los diagramas complejos o complicados al elaborarlos
- No existen normas específicas que permita incluir todos los detalles que el usuario desee

### **- Recomendaciones para el uso de símbolos**

- No utilizar en un mismo lado símbolo varias líneas de entrada y salida
- No haber más de una línea de unión entre dos símbolos por claridad
- Las líneas de unión se deben representar con línea recta
- Los símbolos deben tener un tamaño uniforme

### **- Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos**

- La redacción del contenido del símbolo debe ser realizada con frases breves y sencillas
- Evitar usar siglas anotando el nombre completo de las unidades administrativas
- El símbolo de documentos debe contener el nombre original de la forma que se utilice
- El símbolo de conector puede ser alfabético o numérico, pero debe coincidir en los conectores de entrada y salida
- Cuando existen una gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo

### **- Diseño y elaboración de Flujogramas**

- La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:
- Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
- Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
- Nombre de la persona que preparó el diagrama.
- Número de personas o puestos involucrados.
- Número de pasos.
- Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.
- Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo como lo principal es la claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio.
- Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones.
- Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y copias un triángulo negro en la esquina inferior derecha.
- Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.
- El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se colocará el número uno; y las siguientes copias tendrán numeraciones ascendentes.
- En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen.
- Cuando se transportan dos o más papeles, que van unidos, ya sea con grapa o broche o en sobre, se reúnen los rectángulos identificando cada uno de ellos. El movimiento se presenta por una sola línea.



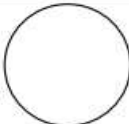

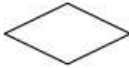




- Cuando se muevan juntos, pero no unidos, el transporte se representa por medio de líneas para cada forma o grupo de formas.
- La secuencia demuestra haciendo que las líneas de transportes tengan una ligera tendencia hacia abajo.
- El orden cronológico de los pasos se representa por el orden en que aparecen los rectángulos, de arriba hacia abajo.
- Debe identificarse cada paso con un número y hacer una pequeña descripción del mismo, mediante la escritura del verbo que identifica la acción.
- Si es posible hacer que lo firme el jefe del departamento o el empleado que ha proporcionado la información.

#### **- Presentación de las formas en el diagrama**

- Las figuras deben hacerse en forma de cuadros o rectángulos, imitando hasta donde sea posible la forma y tamaño de las originales reducidas a escala, indicando en la parte superior y al centro el nombre con una sola palabra.
- Las formas con copias deben representarse como sigue.
- Cuando se tenga que hacer una distribución de formas, se recomienda empezar con la más alejada para evitar que se crucen.
- Toda forma debe demostrar cual fue su origen.
- La nueva forma se marca con un triángulo en la orilla inferior izquierda y con ello se identifica el hecho de que la forma aparece por primera vez en el proceso.
- Cuando se termine el espacio disponible en el papel y sea necesario pasar otra hoja o a otra parte de la misma hoja, la liga de procesos se muestra mediante "conectores" que consisten en dos círculos con la letra W, uno en el punto en que se cortó el proceso y otro igual en el lugar en que se reinicia.

Según Juan Herrera (2010), los símbolos utilizados para elaborar los esquemas del flujograma son:

**Tabla 12: Símbolos utilizados para elaborar los esquemas del flujograma**

<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso del SGIC
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso preestablecido
	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del proceso
	Conector con otra página de la descripción del proceso

**Fuente:** Herrera Juan. (2010).



### 3.6 MEJORAMIENTO CONTINUO

Según Ricardo Cabrera (2010),

El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio.

Para que se produzca el cambio cultural requerido, es necesario que:

- Las personas estén convencidas de los beneficios que les brinda la mejora.
- La Alta Dirección motive a todas las personas, les brinde procedimientos y técnicas, así como el poder de decidir y actuar para poder realizar los cambios que se requieran.

Juran (citado en Cabrera, 2010), habla de tres tipos de costos: costos de las fallas internas, costos de las fallas externas y costos de prevención. Manifiesta que se puede lograr que estos costos disminuyan sobre una base continua. Ciertamente, es una forma de atraer la atención de la Alta Dirección para que inicie un programa de mejoramiento de la calidad, es decir, para que éste se enfoque en el dinero desperdiciado. En muchas empresas, ésta es la única forma de atraer la atención de la gente. A consideración de este autor, los enfoques de mejora están impulsados por las actuales necesidades de generación de ventajas competitivas que exigen los rápidos movimientos del mercado actual.

Maestros de la calidad como Ishikawa (citado en Cabrera, 2010), Deming (citado en Cabrera, 2010), Goldratt (citado en Cabrera, 2010), y otros autores más recientes describen diferentes formas de cómo mejorar los procesos de forma gradual, todas enfocadas y relacionadas directamente con la calidad. Por su parte Harrington (citado en Cabrera, 2010) explica una metodología abarcadora e importante sobre cómo mejorar los procesos de la empresa. Este método, para su análisis, el autor lo divide en las cinco fases siguientes.

#### **Fases del mejoramiento continuo:**

Según Harrington (citado en Cabrera, 2010), el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia.

También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

El proceso de mejoramiento empresarial para Según Harrington (citado en Cabrera, 2010) consta de cinco fases, así como una metodología para manejar los procesos.

### **Fase I. Organización para el mejoramiento.**

#### **Objetivo.**

Actividades. Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

1. Establecer el equipo de mejora.
2. Nombrar el líder del equipo.
3. Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros del EMP.

### **Fase II. Comprensión del proceso.**

#### **Objetivos.**

Actividades. Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al proceso.
4. Desarrollar una visión general del proceso.

5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
8. Realizar los repastos del proceso.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

### **Fase III. Modernización.**

#### **Objetivo.**

Actividades. Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.

1. Proporcionar entrenamiento al equipo
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficiencia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documentar el proceso.
12. Seleccionar a los empleados.
13. Entrenar a los empleados.

### **Fase IV. Mediciones y controles**

#### **Objetivo.**

Actividades. Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

### **Fase V. Mejoramiento continuo**

#### **Objetivo.**

Actividades. Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes.
5. Benchmark el proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo.

## **CAPÍTULO IV. CONFORMIDAD DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 DEL SERVICIO DE AUDITORÍA DE SEEL ADVISORY GROUP S.A.**

### **4.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La Norma ISO 9001:2008 es la base de cómo administrar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar y asegurar la calidad de sus productos o servicios para la satisfacción de sus clientes. Esta Norma tiene como base los Ocho Principios de Gestión de Calidad:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistemas para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones de beneficio mutuo con el proveedor.

La Norma está compuesta por ocho capítulos, del capítulo 1 al 3:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones.

Estos tres capítulos tratan temas de generalidades, tales como guías, descripciones de la Compañía, requisitos generales, descripción de principios.

Del capítulo 4 al 8:

4. Sistema de gestión de calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora

En estos capítulos se tratan temas de requisitos con los que debe cumplir la dirección de la Compañía, delegación de responsabilidades, gestión de documentos y recursos, requisitos del servicio o producto que se brinda desde la atención al cliente hasta la entrega del producto o servicio. De la misma manera la constante búsqueda de la mejora continua para la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requisitos.

## **4.2 CONFORMIDAD DEL PUNTO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **4.2.1. Generalidades**

El sistema de gestión de calidad se soporta en la información documentada de la manera en la que ésta opera. En estos documentos queda la constancia y evidencia de cada proceso y procedimiento que lleva a cabo la Compañía. Para iniciar con la implementación de un Sistema de Documentación se debe analizar y definir cuáles serán los documentos que se deben generar para la documentación de los procesos.

Estos procesos deben ser previamente estudiados para que al momento de llevarlos a cabo se obtengan los resultados deseados para después ser documentados. Los documentos de Gestión de Calidad, son:

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Manual de procesos
- ✓ Manual de procedimientos documentados para:
  - Control de documentos
  - Control de registros de calidad
  - Auditorías internas
  - Control de no conformidades
  - Acciones correctivas
  - Acciones preventivas

- ✓ Registros para:
- Revisiones efectuadas por la dirección
  - Acciones de formación del personal
  - Revisión de requisitos con los servicios prestados
  - Evaluación de proveedores
  - Evaluación de satisfacción de clientes

**Figura 10: Sistema documental del SGC**



**Fuente:** Capote, Tayché. (2014)

La Compañía se encargará de distribuir la documentación a todo el personal que estará involucrado, de la misma manera se encargará de proveer la capacitación correspondiente según se defina en los cronogramas.

Una vez que la Compañía haya implementado el Sistema de Documentación se irán realizando los correspondientes ajustes que sean necesarios según la operación



de la Compañía. Para lograr estos ajustes o adecuaciones se programarán auditorías internas que permitan identificar errores para la aplicación de acciones correctivas o preventivas para eliminar las “no” conformidades que se hayan encontrado. Las auditorías internas también tienen como objetivo la identificación de oportunidades de mejora.

Seel Advisory Group S.A. da conformidad a este requisito con la documentación de sus manuales de calidad, procesos y procedimientos.

#### **4.3 CONFORMIDAD DEL PUNTO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

Seel Advisory Group S.A. a través de la Gerencia General manifiesta su compromiso para la adopción de un sistema de gestión de calidad, para la prestación de servicios de auditoría que satisfagan al cliente de una manera eficaz mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables de la Norma ISO 9001:2008. Este sistema de gestión de calidad será empleado para la mejora de la Administración de la Compañía, teniendo como objetivo el crecimiento organizacional de la misma.

Como proceso de consecución de estos objetivos se establecen diferentes puntos, enlistados de la siguiente manera:

- Compromiso de la dirección en todos sus niveles.
- Compromiso de cada uno de los colaboradores de la Compañía.

- La eficiente asignación de recursos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades, procesos y procedimientos para el cumplimiento de los requisitos de la Norma de calidad para la satisfacción del cliente.
- Planificación, desarrollo y aplicación del sistema de gestión de calidad.

#### **4.3.1 Política de calidad**

En el sistema de gestión de calidad se reflejan los objetivos de Seel Advisory Group S.A. y su enfoque a la satisfacción de necesidades de sus clientes, promoviendo el desarrollo y consolidación empresarial de cada uno de ellos, brindando un servicio de alta calidad.

Seel Advisory Group S.A. y su compromiso con el SGC se refleja al establecer su política de calidad en el manual de calidad. La directiva de la Compañía, asegura que esta política va a ser comunicada a todo el personal de la empresa a través de las diferentes alternativas previamente establecidas, como se detalla a continuación:

- Reuniones con todo el personal de la Compañía, con el fin de dar a conocer la Política de Calidad, de esta manera se adquiere el compromiso en todos los niveles.
- Periódicamente se programarán capacitaciones dentro de la Compañía.

- Se implementará un sistema o método de comunicación para constantes avisos o informativos del SGC.

#### **4.3.2 Conformación del Comité de Gestión de Calidad**

Dentro de la Compañía se creará un Comité de Gestión de Calidad que tendrá como sus principales objetivos el diseño del manual de calidad, llevar a cabo la implementación y el desarrollo del mismo. El personal que integrará este comité desempeñará papeles distintos. Los papeles que cada persona realice dependerá de los conocimientos y capacitaciones que tendrá cada integrante, a partir de esto se le entregará la información de la cual se va a hacer responsable para el cumplimiento de sus nuevas tareas. Dentro del comité, todos los integrantes deben estar informados de la estructura general y del funcionamiento de gestión del comité, de la misma manera deben saber cuál es el papel que desempeñan y cómo afecta éste en el funcionamiento del mismo.

Seel Advisory Group S.A. para la planificación y desarrollo del SGC, previamente debe establecer una Política de Calidad y Objetivos de Calidad, que serán revisados y planificados por el Comité de Gestión de Calidad, siendo este conformado por:

- ✓ Gerente Administrativo – Representante del Comité
- ✓ Encargado de gestión del Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ Asistente Administrativo

El personal de este comité recibe las guías, lineamientos y políticas con las que deben operar para la gestión de calidad dentro de la Compañía. Cada integrante tiene como obligación asistir a reuniones periódicas que se van a programar según lo necesitado. En estas reuniones se tratarán temas relacionados al estado de gestión del comité, se informará la situación actual y se harán propuestas para mejoramientos que se irán desarrollando según las necesidades de la Compañía. Dentro del comité habrán niveles de jerarquía que se respetarán con el propósito de evitar conflictos por diferencias de ideas o propuestas.

Seel Advisory Group S.A. da conformidad a estos requisitos en su manual de calidad.

#### **4.4 CONFORMIDAD DEL PUNTO 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

En Seel Advisory Group S.A. la Alta Dirección se encargará de analizar y establecer el presupuesto anual para los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad. La gestión de los recursos se encuentra documentada en el manual de calidad de la Compañía.

#### **4.2.2. Recursos humanos**

La Alta Dirección de Seel Advisory Group S.A. debe contar con un departamento de Recursos Humanos que tenga el conocimiento suficiente para que se pueda cumplir con los objetivos y requerimientos del SGC. De esta manera se asegura que la Compañía mantendrá un personal que cumpla con la competencia, formación y toma de conciencia que se haya definido para las personas que intervengan en los procesos del SGC. La manera en la que se llevará a cabo este procedimiento se detalla en el manual de calidad de la Compañía.

#### **4.2.3. Infraestructura**

La Alta Dirección de Seel Advisory Group S.A. será la responsable de asignar el área en que se desempeñarán las funciones con el objetivo de cumplir con los requerimientos de los clientes a través de la correcta prestación de servicio de auditoría.

#### **4.2.4. Ambiente de trabajo**

El comité de gestión se encargará de desarrollar y mantener un ambiente de trabajo en buenas condiciones para todos los colaboradores de la Compañía. Los factores que intervienen en este procedimiento son físicos y ambientales.

Seel Advisory Group S.A. da conformidad a estos requisitos en su manual de calidad y manual de procedimientos.

## **4.5 CONFORMIDAD DEL PUNTO 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

### **4.5.1. Planificación de la realización del producto**

Seel Advisory Group S.A. planifica y desarrolla la realización de sus productos y servicios, en base a los lineamientos y guías de los objetivos y políticas de calidad que se han establecido para los procesos que intervienen en el SGC.

### **4.5.2. Determinación de los requisitos relacionados con el producto**

Seel Advisory Group S.A., tiene determinado y mantiene actualizados los requisitos especificados por el cliente, la Compañía lo realiza a través de los pasos documentados en el manual de procedimientos de la Compañía.

#### **4.5.3. Revisión de los requisitos relacionados con el producto**

Seel Advisory Group S.A. antes de comprometerse con el cliente para la prestación de un servicio, revisa los requisitos relacionados con el servicio que se va a prestar. La Compañía debe revisar el pedido, los términos y las condiciones; los mismos que deben estar documentados y registrados debidamente para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos del SGC.

#### **4.5.4. Comunicación con el cliente**

Seel Advisory Group S.A. tiene definido e implementado, disposiciones eficaces para la comunicación con sus clientes, especificados en sus manuales de calidad y de procedimientos respectivamente.

#### **4.5.5. Planificación del diseño y desarrollo**

La planificación de la auditoría deberá ser diseñada de acuerdo a las necesidades y cualidades de cada uno de sus clientes. Dentro de esta planificación se debe asignar los recursos necesarios, así como el equipo de auditoría que se va a encargar de cada cliente. Los pasos que se deben llevar a cabo para cumplir estos requisitos se detallan en el manual de procedimientos.

#### **4.5.6. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo**

La Compañía debe determinar los elementos de entrada que se requieran para la prestación del servicio, de estos elementos se debe llevar un registro. Los registros que se deben llevar se detallan en el manual de calidad de la Compañía.

#### **4.5.7. Resultados del diseño y desarrollo**

Los resultados del diseño y desarrollo deben ser proporcionados de manera que pueda validarse los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, según la autoridad que se haya designado, estos deben ser aprobados por la misma antes de su liberación. Los pasos se encuentran detallados en el manual de procedimientos.

#### **4.5.8. Revisión del diseño y desarrollo**

Se deben planificar revisiones del diseño y desarrollo según la autoridad competente. Deben quedar registros de las revisiones realizadas.



**4.5.9. Verificación del diseño y desarrollo**

Se deben planificar verificaciones del diseño y desarrollo, de esta manera se asegura que los resultados del diseño y desarrollo están cumpliendo con los requisitos de los elementos de entrada. De estas verificaciones que se realicen, deben quedar como evidencia los registros de los resultados de las mismas, incluyendo las acciones necesarias. Detalle documentado en el manual de procedimientos.

**4.5.10. Validación del diseño y desarrollo**

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo según lo planificado previamente, de esta manera se asegura que el producto satisface los requisitos para su uso. Cuando sea factible la validación, esta debe realizarse previa a la entrega del producto. Después de la validación realizada, deben quedar los registros de la misma y de las acciones necesarias. Detalle documentado en el manual de procedimientos.

**4.5.11. Control de los cambio del diseño y desarrollo**

Los cambios que se apliquen al diseño y desarrollo deben ser identificados y ser registrados. Estos cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según lo que sea apropiado, antes de su implementación, los mismos deben ser aprobados. La revisión de los cambios debe incluir una evaluación de los efectos de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse los registros de los resultados de la revisión de los cambios realizados y de cualquier acción que sea necesaria.

**4.5.12. Proceso de Compras**

Seel Advisory Group S.A., elige a sus proveedores mediante un previo análisis, basado en los requerimientos de la Compañía que cumple con los requisitos del SGC.

**4.5.13. Información de las compras**

La información de las compras debe incluir la descripción del producto que va a ser comprado y cuando es conveniente comprarlo. De la misma manera debe incluir los requisitos para la aprobación del producto y los requisitos para la

calificación del personal que se encargará de estos procesos y procedimientos para la aprobación de las compras.

#### **4.5.6. Verificación de los productos comprados**

Seel Advisory Group S.A. realiza actividades de inspección, para asegurarse de que el producto que haya comprado cumpla con los requisitos de compra que se hayan especificado previamente.

#### **4.5.7. Control de la producción y de la prestación del servicio**

Seel Advisory Group S.A. presta su servicio bajo condiciones que están controladas, en donde los procesos que forman parte del SGC son planificados y establecidos para la prestación de su servicio. Estas condiciones se encuentran definidas en el manual de calidad de la Compañía.

#### **4.5.8. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio**

Seel Advisory Group S.A. lleva constantemente actividades de seguimiento y medición de los servicios que presta y de los servicios (informes) que entrega.

**4.5.9. Identificación y trazabilidad**

Durante la ejecución de la auditoría, la Compañía debe identificar continuamente el estado de la misma. De esta manera se registra el desarrollo del servicio prestado y da oportunidad a la mejora del servicio. Estos registros deben mantenerse.

**4.5.10. Propiedad del cliente**

Seel Advisory Group S.A. mientras mantenga o esté haciendo uso de los bienes del cliente debe cuidar de los mismos. En caso de haber alguna pérdida, deterioro o un uso inadecuado de los bienes que sean propiedad del cliente, la Compañía debe informar al cliente y mantener un registro del mismo.

**4.5.11. Preservación del producto**

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.

#### **4.5.12. Control de los equipos de seguimiento y de medición**

Seel Advisory Group S.A. no incluye esta cláusula en su manual de calidad por ser una Compañía de prestación de servicios y no de producción, por lo tanto no necesita de dispositivos de seguimiento y medición.

Seel Advisory Group S.A. da conformidad a estos requisitos en su manual de calidad, manual de procesos y manual de procedimientos.

### **4.6 CONFORMIDAD DEL PUNTO 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

#### **4.6.1. Medición análisis y mejora**

Seel Advisory Group S.A. implementa y planifica los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del SGC.

#### **4.6.2. Satisfacción del cliente**

Seel Advisory Group S.A. como parte de las medidas de desempeño del SGC realiza un seguimiento de la información de percepción que tiene el cliente respecto al cumplimiento y satisfacción de sus requerimientos.

#### **4.6.3. Auditoría interna**

Seel Advisory Group S.A. lleva a cabo auditorías internas planificadas al menos una vez al año para determinar si el SGC se encuentra conforme con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

#### **4.6.4. Seguimiento y medición de los procesos**

Seel Advisory Group S.A. aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC según los indicadores establecidos en el manual de procedimientos de la Compañía.

#### **4.6.5. Seguimiento y medición del producto**

Seel Advisory Group S.A. determina el seguimiento y medición de los servicios que presta para verificar que se cumplen los requisitos de los mismos. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas en el manual de procedimientos de la Compañía.

#### **4.6.6. Control del producto no conforme**

Seel Advisory Group S.A., considera producto no conforme a aquel producto que no cumple con los requisitos establecidos en la lista de atributos y variables y en las especificaciones técnicas. El procedimiento del control del producto no conforme se encuentra detallado en el manual de procedimientos de la Compañía.

#### **4.6.7. Análisis de datos**

Seel Advisory Group S.A. determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia y para analizar dónde se puede realizar la mejora continua de la eficacia del SGC. Esto lo realiza a través de las hojas de cumplimiento detalladas en el manual de procedimientos de la Compañía.

#### **4.6.8. Mejora continua**

Seel Advisory Group S.A. mejora continuamente la eficacia de su SGC a través del uso de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditoría, análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

**4.6.9. Acción correctiva**

Seel Advisory Group S.A. toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas para la eliminación de los efectos de las no conformidades que se hayan encontrado.

**4.6.10. Acción preventiva**

Seel Advisory Group S.A. determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Detalle documentado en el manual de procedimientos de la Compañía.



## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. El Manual de Calidad de Seel Advisory Group S.A. establece los lineamientos y guías conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, con el fin de ofrecer mayores beneficios a los clientes, brindar un servicio de calidad a través de la optimización de recursos por parte de la Compañía y la cultura de mejoramiento continuo en cada uno de los procesos involucrados.
2. Seel Advisory Group S.A. al ser parte de las PYMES y prestando sus servicios a las mismas, tiene la gran ventaja de que éstas son el motor de la economía ecuatoriana. Los clientes exigen progresos y mejores servicios que se adapten al mercado propio y al externo. La Compañía responde al tener una certificación internacional, asegurando que sus procesos son validados y aprobados por agentes externos. Brinda también mayor seguridad al cliente en el servicio que va a recibir, así destaca de la competencia, ofreciendo un valor agregado al cliente.
3. La propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad aplica al área de Auditoría de Seel Advisory Group S.A., en donde el objetivo de la misma es obtener

4. suficiente información para poder dar una opinión respecto a la razonabilidad de los estados financieros de sus clientes, por lo tanto es importante que cada uno de los miembros que intervenga en los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, cumpla con los requisitos que se establezcan en el mismo y deben estar constantemente capacitados para cumplir con los objetivos.
5. La elaboración de un Sistema de Documentación permitirá a la Compañía desarrollar un mecanismo para que la capacitación del nuevo personal tenga las bases claras de tareas a realizar según su puesto de trabajo; así mismo conocerá cuáles son sus objetivos y la manera en que afecta su trabajo en el Sistema de Gestión de Calidad, siendo ésta una motivación al momento de su desempeño. El beneficio para la Compañía, es una capacitación eficaz.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Seel Advisory Group S.A. deberá crear un departamento de Recursos Humanos para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad. El mismo contará con las herramientas adecuadas para cumplir con la propuesta de un Sistema de Calidad, en donde los colaboradores que intervengan tendrán claro su cumplimiento con determinados requisitos. El departamento de Recursos Humanos en la propuesta hecha, tiene una gran importancia, pues éste se encarga de la evaluación, contratación y capacitación de los integrantes que realizarán los procesos que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad.

2. Seel Advisory Group S.A. documentará una estructura y planificación estratégica que permita conocer a sus colaboradores cuál es la visión y los objetivos de la empresa. De esta manera la Compañía tendría a sus colaboradores comprometidos con sus objetivos.
3. Debe haber una socialización de la Norma previa a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Es necesario que el personal involucrado, incluyendo el Alto Directorio, estén comprometidos con el proyecto. De tal manera se dan a conocer las actividades y objetivos que cumple cada integrante dentro del Sistema de Gestión de Calidad.
4. Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es necesario elaborar un Sistema de Documentación y capacitar a todo el personal que tendrá acceso a éste, para llevar de manera adecuada los registros, procesos y procedimientos que deban ser documentados y de qué manera deben ser almacenados.
5. El encargado de realizar las auditorías internas de calidad, debe ser contratado específicamente para auditorías del Sistema de Gestión de Calidad, ya que los auditores de la Compañía están directamente involucrados con los procesos del SGC, al tener una persona que esté fuera de estos procesos, se está cumpliendo con el requisito de independencia que se especifica en la Norma ISO 9001:2008.
6. La Compañía debe contratar a una persona que se encargue específicamente de llevar los procesos de Gestión de Calidad, siendo este parte del Comité de Gestión, ya que de

esta manera se puede cumplir y optimizar los tiempos que se requieran para seguir los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad y apoyar a las personas que tienen ya otros cargos dentro de la Compañía y dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Acosta, Alberto. (2001). *EL PROCESO DE “SUCRETIZACIÓN” EN EL ECUADOR, Consolidación corrupta de una deuda externa impagable*. Recuperado el 3 de mayo de 2014 de [www.oid-ido.org/IMG/rtf/AlbertoAcostaEcuador.rtf](http://www.oid-ido.org/IMG/rtf/AlbertoAcostaEcuador.rtf)
2. Asamblea Nacional República del Ecuador. (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_boisillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_boisillo.pdf)
3. Ayala Mora, Enrique. (2008). *Historia del Ecuador*. Ecuador: Corporación Editora Nacional.
4. Banco Central del Ecuador (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 27 de septiembre de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
5. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). *Acerca del Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.iadb.org/es/acerca-de-nosotros/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>
6. Barbosa Fonseca, Isabel. (2012). *Flujogramas o fluxogramas*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014 de [https://docs.google.com/document/d/1AN\\_r2s2zCdabvQ5j0P2i2Aggp3axxce82f-JIKyuo7g/mobilebasic?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1AN_r2s2zCdabvQ5j0P2i2Aggp3axxce82f-JIKyuo7g/mobilebasic?pli=1)
7. Bedoya, Enrique. (2010). *ISO-la organización promotora de estándares*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de [http://www.calidadintegral.net/quality/iso\\_org.php](http://www.calidadintegral.net/quality/iso_org.php)
8. Bernal, Jorge. (2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado el 11 de octubre de 2014 de <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
9. BID. (2015). *Ecuador: Perspectiva General*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.iadb.org/es/paises/ecuador/ecuador-y-el-bid,1065.html>
10. Cabrera, Ricardo. (2010). *Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>

11. Capote, Tayché. (2014). *Estrategia para desarrollar la perspectiva, Procesos internos en un laboratorio de pruebas de software*. Recuperado el 2 de octubre de 2015 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992014000400009&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992014000400009&script=sci_arttext)
12. Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público (CAIC Ecuador). (2006). *Conclusiones del tramo de deuda comercial*. Recuperado el 11 de mayo de 2014 de [http://www.auditoriadeuda.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=93:conclusiones-deuda-comercial&catid=46:deuda-comercial&Itemid=56](http://www.auditoriadeuda.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=93:conclusiones-deuda-comercial&catid=46:deuda-comercial&Itemid=56)
13. Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público (CAIC Ecuador). (2006). *Deuda ecuatoriana con los organismos multilaterales, Ajustes a partir de las Cartas de Intención*. Recuperado el 11 de mayo de 2014 de [http://www.auditoriadeuda.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68:deuda-ecuatoriana-con-los-organismos-multilaterales&catid=47:deuda-multilateral&Itemid=57](http://www.auditoriadeuda.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=68:deuda-ecuatoriana-con-los-organismos-multilaterales&catid=47:deuda-multilateral&Itemid=57)
14. Comunidad Andina (CAN). (2015). *Somos comunidad andina*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
15. Delegación de la Unión Europea. (2014). *Acuerdo Comercial Multipartes entre el Perú, Colombia y la Unión Europea*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de [http://eeas.europa.eu/delegations/peru/eu\\_peru/trade\\_relation/trade\\_related\\_tech\\_assistance/index\\_es.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/peru/eu_peru/trade_relation/trade_related_tech_assistance/index_es.htm)
16. Diario Ecuador Inmediato. (2013). *Presidente Correa destaca necesario cambio de matriz productiva en Ecuador*. Recuperado el 23 de agosto de 2014 de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=198572&umt=presidente\\_correa\\_destaca\\_necesario\\_cambio\\_matriz\\_productiva\\_en\\_ecuador](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=198572&umt=presidente_correa_destaca_necesario_cambio_matriz_productiva_en_ecuador)
17. Diario El Comercio. (2014). *Ecuador tendrá con UE un acuerdo comercial “mejor” que el de Colombia y Perú*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-tendra-ue-acuerdo-comercial.html>
18. Diario El Comercio. (2014). *Preguntas frecuentes sobre el acuerdo con la Unión Europea*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/preguntas-frecuentes-acuerdo-union-europea.html>
19. Diario El Telégrafo. (2012). *El desempeño económico en dolarización*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/el-desempeno-economico-en-dolarizacion.html>

20. Diario El Tiempo. (2008). *Presidente Correa dice buscará no pagar deuda externa ilegal*. Recuperado el 11 de mayo de 2014 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/6278-presidente-correa-dice-buscar-no-pagar-deuda-externa-ilegal/>
21. Diario El Universo. (2013). *Ecuador negocia ingreso al Mercosur, ratificó ayer Glas*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/14/nota/1157476/ecuador-negocia-ingreso-mercosur-ratifico-ayer-glas>
22. Herrera, Juan. (2010). *Símbolos utilizados para elaborar los esquemas de flujograma*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014 de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2011/02/sc3admbolos-del-flujograma-2010.pdf>
23. Higgins de Ginatta, Joyce. (2007). *La dolarización, un país blindado*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.hacer.org/pdf/JoyceGinatta01.pdf>
24. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR). (2014). *Boletín de Comercio Exterior. Estadísticas: Evolución de las exportaciones totales*. Recuperado el 27 de septiembre de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/12-Bolet%C3%ADn-de-Comercio-Exterior-Dic-Ene-2014.pdf>
25. ISO. (2003). *Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión*. doi: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2
26. León Guzmán, Mauricio. (2013) *Deuda externa y cuenta corriente en el Ecuador*. Recuperado el 11 de mayo de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/deuda-externa-y-cuenta-corriente-en-el-ecuador.html>
27. Norma ISO 19011:2011. (2011). *Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión*. Segunda edición.
28. Norma ISO 9000:2005. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. doi: ICS 01.040.03; 03.120.10
29. Norma ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de gestión de calidad – Requisitos*. doi: ICS 03.120.10
30. Norma ISO 9004:2009. (2009) *Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad*. doi: ICS 03.120.10
31. Organización de los Estados Americanos (OEA). (2015). *Acerca de la OEA*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de [http://www.oas.org/es/acerca/quienes\\_somos.asp](http://www.oas.org/es/acerca/quienes_somos.asp)
32. Organización Mundial del Comercio (OMC). (2015). *Entender la OMC*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/who\\_we\\_are\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm)

33. Ortiz, Hugo. (2011) *Sistemas de Gestión de la Calidad / Historia y Definición*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
34. Palacios Acero, Carlos. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Colombia: ECOE Ediciones.
35. Pérez, Zulem. (2003). *Metodología para la implementación de un sistema documental ISO 9000*. Recuperado el 5 de octubre de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/implementacion-de-un-sistema-documental-iso-9000-en-cuba/>
36. Rodríguez, Salvador. (2011). *Herramientas para que logres implementar la Norma ISO 9001*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de <http://www.normas9000.com>
37. Servicio de Rentas Internas (SRI). (2015). *Informe de Cumplimiento Tributario*. Recuperado el 27 de septiembre de 2015 de <http://www.sri.gob.ec/de/236>
38. Silva Gavidia, Betty. (1999). *ECUADOR, De la deuda inglesa a los bonos Brady*. Recuperado el 3 de mayo de 2014 de [www.oid-ido.org/IMG/rtf/BettySilvaGavidiaEcuador.rtf](http://www.oid-ido.org/IMG/rtf/BettySilvaGavidiaEcuador.rtf)
39. UNASUR. (2015). *Objetivos Específicos*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.unasursg.org/es/objetivos-especificos>
40. Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR). (2015). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.unasursg.org/es/quienes-somos>
41. Velasteguí Martínez, Ángel. (2004). *La era petrolera en el Ecuador y su incidencia en el presupuesto general*. Recuperado el 11 de mayo de 2014 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/lavm-petr.htm>
42. Zambrano Pontón, Pablo. (2011). *La dolarización en el Ecuador, una década*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://visaaldesarrollo.blogspot.com/2011/05/la-dolarizacion-de-la-economia.html>



# ANEXOS

 <p><b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting &amp; Services</p>	<p><b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b></p>	<p><b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa</p>
--	--	--

Page 1 of 33



<p><b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC</p>	<p><b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría</p>	<p><b>Revisado por:</b> Gerente General</p>
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

	ÍNDICE
0	INTRODUCCIÓN
0.1	Presentación de Seel Advisory Group S.A.
0.2	Misión
0.3	Visión
0.4	Principios y valores
0.5	Políticas
0.6	Objetivos
0.7	Organización
0.8	Política de calidad
0.9	Objetivos de calidad de Seel Advisory Group S.A.
0.10	Organigrama
1	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN
1.1	Alcance
1.2	Exclusiones permitidas
2	REFERENCIAS NORMATIVAS
3	TÉRMINOS Y DEFICIONES
3.1	Términos
3.2	Definiciones
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
4.1	Requisitos generales
4.2	Requisitos de la documentación
4.2.1	Generalidades
4.2.2	Manual de calidad
4.2.3	Control de los documentos
4.2.4	Control de los registros
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.1	Compromiso de la dirección
5.2	Enfoque al cliente
5.3	Política de calidad
5.4	Planificación
5.4.1	Objetivos de calidad
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de calidad
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.5.1	Responsabilidad y autoridad
5.5.2	Representante de la dirección
5.5.3	Comunicación interna
5.6	Revisión por la dirección
5.6.1	Generalidades

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

5.6.2	Información de entrada para la revisión
5.6.3	Resultados de la revisión
6	<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>
6.1	Provisión de los recursos
6.2	Recursos humanos
6.2.1	Generalidades
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia
6.3	Infraestructura
6.4	Ambiente de trabajo
7	<b>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>
7.1	Planificación de la realización del producto
7.2	Procesos relacionados con el cliente
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
7.2.3	Comunicación con el cliente
7.3	Diseño y desarrollo
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo
7.4	Compras
7.4.1	Proceso de compras
7.4.2	Información de las compras
7.4.3	Verificación de los productos comprados
7.5	Producción y prestación del servicio
7.5.1	Control de la producción y prestación del servicio
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
7.5.3	Identificación y trazabilidad
7.5.4	Propiedad del cliente
7.5.5	Preservación del producto
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición
8	<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>
8.1	Generalidades
8.2	Seguimiento y medición
8.2.1	Satisfacción del cliente
8.2.2	Auditoría interna

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

Page 4 of 33

8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
8.2.4	Seguimiento y medición del producto
8.3	Control del producto no conforme
8.4	Análisis de datos
8.5	Mejora
8.5.1	Mejora continua
8.5.2	Acción correctiva
8.5.3	Acción preventiva

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

## 0. INTRODUCCIÓN

### 0.1 Presentación de Seel Advisory Group S.A.

Seel Advisory Group S.A. inicia operaciones el 18 de julio de 2006. Está ubicada en la ciudad de Quito en la calle General Ignacio Veintimilla E9-29 y Leonidas Plaza, Edificio Uziel Business Center. Es una empresa que presta servicios enfocados al outsourcing contable, tributario, administrativo y nómina; gestión financiera; finanzas corporativas y auditoría. Sus fundadores son Edison López Viteri y Mauricio Vásquez Espinoza, quienes tienen más de 20 años de experiencia como consultores.

Desde el año 2011 la empresa comienza con un crecimiento constante que se ha mantenido hasta la actualidad. Mantener este crecimiento es uno de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad que se desea diseñar para la empresa. Se pretende asegurar que los servicios prestados de auditoría se realicen de acuerdo a lo requerido por el cliente. De la misma manera se quiere establecer una cultura de mejora continua en todos sus procesos, para dar un valor agregado al cliente y destacar de la competencia.

Como proceso de consecución de estos objetivos se establecen diferentes puntos, enlistados de la siguiente manera:

- Compromiso de la Dirección en todos sus niveles.
- Compromiso de cada uno de los colaboradores de la Compañía que formen parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- La eficiente asignación de recursos para el desarrollo y cumplimiento de las actividades, procesos y procedimientos para el cumplimiento de los requisitos de la Norma de calidad para la satisfacción del cliente.
- Planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

### 0.2 Misión

*Promover el desarrollo y consolidación empresarial de nuestros clientes, brindando un servicio de alta calidad, servicios enfocados en outsourcing contable, tributario, administrativo y nómina; gestión financiera; finanzas corporativas y auditoría, con un*

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

*enfoque práctico como el que exige la dinámica actual de las diferentes entidades. Con un equipo de trabajo altamente capacitado para el desarrollo de las actividades.*

### 0.3 Visión

*Ser una empresa referente en el área de consultoría y auditoría empresarial por nuestra calidad profesional, manteniéndonos siempre en la vanguardia en tecnología y permanente capacitación de nuestro personal, buscando el crecimiento y desarrollo organizacional.*

### 0.4 Principios y valores

**Calidad:** Aplicar en cada uno de nuestros procesos el concepto de mejoramiento continuo, para brindar a nuestros clientes un servicio de calidad.

**Creatividad:** Se busca permanentemente innovaciones, que nos permitan cumplir con las expectativas de nuestros clientes y que fomente un desarrollo empresarial dentro de la organización.

**Honestidad:** Manejar con transparencia y honradez la información y recursos asignados en cada puesto de trabajo. Respetando el compromiso adquirido con la empresa.

**Respeto:** Promover dentro de la empresa una conducta en la que se reconozca los derechos y deberes de cada persona.

**Puntualidad:** Se valora y se respeta el tiempo de las otras personas. Se debe cumplir con los compromisos y horarios adquiridos.

**Responsabilidad:** Cada colaborador dentro de la empresa debe asumir las consecuencias de las funciones que realice o deje de realizar, de igual manera debe responder ante los recursos que le han sido asignados para la realización de sus labores.

**Solidaridad:** Promover dentro de la empresa un ambiente de confianza y compañerismo. Generando una actitud de apoyo, que genere la consecución de los objetivos personales e institucionales.

### 0.5 Políticas

- ✓ La organización debe cumplir con las leyes, reglamentos y normas de los países en dónde se esté realizando su actividad comercial.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

- ✓ El cliente siempre debe ser atendido, es responsabilidad de cada colaborador dentro de la empresa conocer los procesos y procedimientos de la organización para poder guiar al cliente de la mejor manera.
- ✓ Brindar un servicio justo y de calidad al cliente, en sus solicitudes y reclamos.
- ✓ Todos los colaboradores de la Compañía deben mantener un comportamiento ético.

## 0.6 Objetivos

- ✓ Ser una empresa referente en el área de auditoría y consultoría empresarial.
- ✓ Brindar servicios de alta calidad al cliente, para satisfacer sus requerimientos.
- ✓ Tener una mayor participación en el mercado a nivel nacional e internacional.
- ✓ Llegar a tener una rentabilidad anual del 35%.
- ✓ Incrementar las ventas en un 30%.
- ✓ Reducir el nivel de ausentismo de los colaboradores en un 5%.

## 0.7 Organización

Seel Advisory Group S.A. presenta dos áreas que son las responsables de la rentabilidad de la empresa, que son los procesos estratégicos:

- Gestión de directiva
- Planificación estratégica
- Gestión de calidad

Las áreas operativas o de procesos operativos son tres:

- Auditoría
- Outsourcing
- Valoración de empresas

Como procesos de apoyo o soporte presenta 3 áreas:

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

- Gestión jurídica
- Gestión financiera
- Recursos humanos

## 0.8 Política de Calidad

En el sistema de gestión de calidad se reflejan los objetivos de Seel Advisory Group S.A. y su enfoque a la satisfacción de necesidades de sus clientes, promoviendo el desarrollo y consolidación empresarial de cada uno de ellos, brindando un servicio de alta calidad.

Seel Advisory Group S.A. y su compromiso con el sistema de gestión de calidad se refleja al establecer su Política de Calidad. La directiva de la empresa, asegura que esta política va a ser comunicada a todo el personal de la empresa a través de las diferentes alternativas previamente establecidas, como se detalla a continuación:

- Reuniones con todo el personal de la Compañía, con el fin de dar a conocer la Política de Calidad, de esta manera se adquiere el compromiso en todos los niveles.
- Periódicamente se programarán capacitaciones dentro de la Compañía.
- Se implementará un sistema o método de comunicación para constantes avisos o informativos del SGC.

*Es Política de Calidad de Seel Advisory Group S.A., ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes, manteniéndose a la vanguardia en tecnología, capacitando permanentemente a su personal y cumpliendo con los requisitos establecidos por las Normas de calidad bajo las que se rige la Compañía, con el objetivo de alcanzar e ir más allá de las expectativas que tiene el cliente de nuestros servicios.*

Seel Advisory Group S.A. maneja y expresa su política de calidad de la siguiente manera:

- Calidad en la prestación de sus servicios.
- La constante capacitación de todo su personal, para mejorar su desempeño en la prestación del servicio que se da al cliente.
- Delegación de funciones y responsabilidades de una manera adecuada y eficaz.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

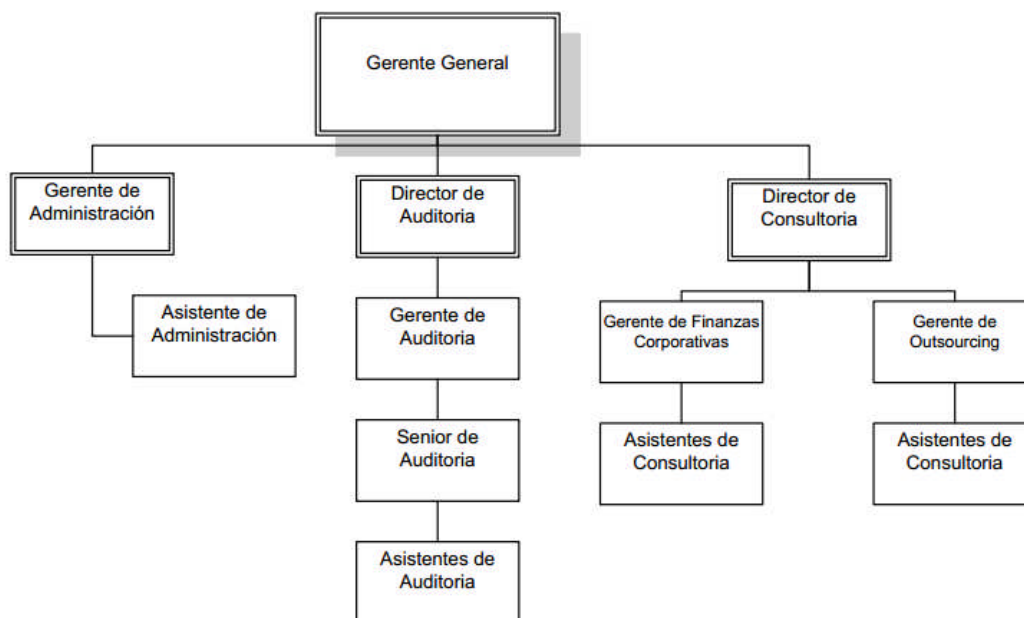
- Proveer y asegurar la disponibilidad de recursos para cumplir con los objetivos de calidad.

## 0.9 Objetivos de calidad de Seel Advisory Group S.A.

- Diseño del SGC
- Implementación del SGC
- Seel Advisory Group S.A. ha definido en la sección 0.6 del presente manual sus objetivos de calidad.

## 0.10 Organigrama

### Organigrama Estructural Seel Advisory Group S.A.



**Elaborado por:**  
Coordinador SGC

**Revisado por:**  
Gerente de Auditoría

**Revisado por:**  
Gerente General

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

## 1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Este Manual tiene como objetivo especificar y establecer los requisitos que se deben cumplir para la aplicación efectiva de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.

### 1.1 Alcance

Oficina Seel Advisory Group S.A., ubicada en la ciudad de Quito. El sistema de gestión de calidad se concentra en los procesos de generación del servicio de auditoría.

### 1.2 Exclusiones permitidas

Seel Advisory Group S.A. dentro de su sistema de gestión de calidad tiene la siguiente exclusión de la Norma ISO 9001:2008: 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.

## 2. REFERENCIAS NORMATIVAS

Dentro de este manual se toma como referencia a las siguientes Normas ISO:

- ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001: 2008, Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- ISO 9004: 2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad
- ISO 19011: 2011, Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión.

## 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

### 3.1 Términos

- **ISO** International Organization for Standardization

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

(Organización Internacional de Normalización.)

- **SGC** Sistema de Gestión de Calidad
- **GC** Gestión de Calidad
- **MC** Manual de Calidad
- **MO** Manual de Procesos
- **MP** Manual de Procedimientos

### 3.2 Definiciones

Para la realización de este manual se hizo referencia a la Norma ISO 9000:2005 que contiene los fundamentos y vocabulario para un sistema de gestión de calidad y el vocabulario que se refiere o se relaciona con la operación propia de Seel Advisory Group S.A.

**Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. Siglas Utilizadas.

**Acción preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

**Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Auditor:** persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.

**Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

**NOTA:** Las auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de conformidad de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al estar libre el auditor de responsabilidades en la actividad que se audita.

**Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

**Característica de la calidad:** característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.

**Cliente:** organización o persona que recibe un producto.

**Competencia:** aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

**Conformidad:** cumplimiento de un requisito.

**Contrato:** acuerdo vinculante.

**Defecto:** incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

**Diseño y desarrollo:** conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

**Documento:** información y su medio de soporte.

**Eficacia:** grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Hallazgos de la auditoría:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

**Informe de Cumplimiento Tributario:** resultado del análisis de los Auditores Externos sobre el cumplimiento de los contribuyentes auditados por ellos y que son considerados por la Administración tributaria como sujetos pasivos de obligaciones tributarias.

**Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Proceso:** se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

**Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto.

**Producto:** se define como “resultado de un proceso.

**Programa de la auditoría:** conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

**Proyecto:** proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

**Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Requisito:** expresión en el contenido de un documento formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad con el documento, y para los que no se permite ninguna desviación.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistema de gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de gestión de la calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

**Trazabilidad:** capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

## 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 4.1 Requisitos generales

Seel Advisory Group S.A. por medio de este manual de calidad establece, documenta, implementa, mantiene un sistema de gestión de calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización, mediante la elaboración de un Mapa de Procesos, detallado en el manual de procesos en el punto 1.2.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos en el Mapa de procesos.
- Se debe asegurar la disponibilidad de recursos e información que sean necesarios para realizar y desarrollar la operación y el seguimiento de estos procesos, mediante el presupuesto anual.
- Se debe realizar un seguimiento, la medición el correspondiente análisis de estos procesos medición y monitoreo del servicio en los procedimientos (P2.2.1) y (P2,3,1) del manual de procedimientos.
- Se deben aplicar las acciones necesarias para alcanzar los resultados que se planificaron y para la mejora continua de estos procesos. mediante el procedimiento (P3.4.2) Mejora continua /acciones correctivas y acciones preventivas, detalladas en el manual de procedimientos.

Si la Compañía Seel Advisory group S.A. decide contratar externamente algún proceso que afecte la conformidad del servicio que presta con los requisitos de la Norma, la Compañía debe definir qué tipo de control va a aplicar y el nivel que éste tendrá para estos procesos contratados. Procedimientos detallados en el manual de calidad (P3.2.2) Compras.

Seel Advisory Group S.A. ha establecido un enfoque basado en procesos, que permite determinar y gestionar actividades que se relacionan entre sí. Para la aplicación del sistema

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

de gestión de calidad se ha elaborado un Mapa de Procesos en donde se presenta una visión general de los procesos que componen a la Compañía así como sus relaciones principales.

## 4.2 Requisitos de la documentación

### 4.2.1 Generalidades

Seel Advisory Group S.A. ha determinado cual es la documentación necesaria que permite a la Compañía cumplir con los requisitos que establece la Norma para diseñar, establecer, implementar y mantener el sistema de gestión de calidad, esta documentación de la misma manera tiene que ser llevada de una manera adecuada con sus respectivos registros.

Cada documento del SGC está controlado por el Procedimiento de Control de la Documentación. Estos documentos se manejan con las guías del manual de procedimientos (P3.4.1) Control de documentos y registros.

Todos los documentos que intervengan en los procesos y procedimientos de Seel Advisory Group S.A. deben ser almacenados y controlados por las directrices de (P3.4.1) Control de documentos y registros.

### 4.2.2 Manual de Calidad

- Seel Advisory Group S.A. en su manual de calidad establece:
- Política de calidad, objetivos y alcance
- Procedimientos documentados establecidos para el cumplimiento con los requisitos del SGC
- Mapa de procesos

El manual de sistema de gestión de calidad lo prepara el representante del comité de gestión de calidad y lo aprueba el Gerente General. Es distribuido por la Gerencia Administrativa. Los documentos que estén involucrados en el sistema de gestión de calidad es para uso interno, y confidencial. No podrá ser divulgado a personas ajenas a Seel Advisory Group S.A.

### 4.2.3 Control de los documentos

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

Seel Advisory Group S.A. tiene establecidos y mantiene sus procedimientos documentados en (P3.4.1) Control de documentos y registros, para llevar a cabo el control de todos los documentos que tiene como requisito la Norma ISO 9001:2008.

#### 4.2.4 Control de los registros

El control de los registros es la principal fuente de información y documentación con la que se demuestra el cumplimiento de los requisitos con los que se ha conseguido el cumplimiento de la calidad requerida en los productos y servicios, de la misma manera se demuestra la eficacia del sistema de gestión de calidad bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. El procedimiento de control de los registros de la calidad (P3.4.1) Control de documentos y registros.

Los documentos externos que reciba la Compañía, tales como facturas o requerimientos de trabajo que se encuentren incluidos en el sistema de gestión de calidad, se mantienen en las áreas que correspondan según el SGC.

### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

#### 5.1 Compromiso de la dirección

La Gerencia General de Seel Advisory Group S.A. a través de la comunicación que mantenga con el personal de la Compañía, da constancia de la evidencia del compromiso con el diseño, desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad. Permanentemente dando cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para el cumplimiento del SGC, mejora continua en sus procesos, satisfacción del cliente, entre otras.

La Gerencia Administrativa, tendrá las guías y políticas que se deben seguir para cumplir con los objetivos de calidad y requisitos del SGC. Esta gerencia mantendrá constantemente reuniones periódicas con la Gerencia General para reportar e informar de las revisiones que se hayan llevado a cabo. De la misma manera las propuestas y resoluciones a las que se hayan llegado. La Gerencia General y la directiva del equipo que participe en esta comisión reafirman este compromiso en la declaración de la política de calidad.

#### 5.2 Enfoque al cliente

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

La Gerencia General de Seel Advisory Group S.A. Debe mantener una constante comunicación con el personal de la Compañía con el objetivo de determinar si se están definiendo y cumpliendo los requisitos del cliente con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente. Parte vital de este paso es guiarse en los procedimientos documentados que se mantienen como requisito del SGC.

### 5.3 Política de calidad

La Política de Calidad de Seel Advisory Group S.A. ha sido establecida por el Gerente General de la Compañía, de la misma manera los objetivos generales que van acorde a los propósitos de la misma. Dentro de este manual de calidad se lo presenta en la sección 0.8, en donde queda constancia del compromiso de cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y la mejora continua de la misma.

### 5.4 Planificación

#### 5.4.1 Objetivos de calidad

Seel Advisory Group S.A. para el diseño y planificación del manual de calidad, analiza y determina sus objetivos de calidad según los requisitos del sistema de gestión de calidad. De esta manera verifica su compatibilidad entre los objetivos y requisitos del SGC.

Cada año la Gerencia General y la Gerencia Administrativa establecerán los objetivos de calidad, a partir de las bases y guías que establezca el Gerente General.

#### 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad

La planificación del SGC de Seel Advisory Group S.A., son elaborados para cumplir con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 en el numeral 4.1. El representante de la Alta Dirección es el responsable de guiar los cambios que afecten la conformación e integridad de la documentación del SGC.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

## 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

### 5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Seel Advisory Group S.A. dentro del SGC mantienen claramente definidas las responsabilidades y autoridades de todo el personal que se encuentra vinculado o relacionado en el Sistema. De la misma manera está definido quien se encarga de la ejecución y el control de cada proceso. Esta información debe ser divulgada y comunicada a cada miembro para mantener la eficiencia del Sistema y estar siempre en busca de la satisfacción al cliente como su principal objetivo.

### 5.5.2 Representante de la dirección

La Alta Dirección de Seel Advisory Group S.A. debe designar al representante del comité de gestión de calidad. Esta persona adquiere nuevas responsabilidades y autoridades de las que ya mantenga actualmente. Dentro de sus nuevas responsabilidades están:

- Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Debe mantener informada a la alta dirección del desempeño del SGC.
- Debe reportar a la alta dirección los resultados de las auditorías que se han ejecutado, de la misma manera las mejoras que se podrían realizar para el SGC.
- Debe promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente a todo nivel de la organización.

### 5.5.3 Comunicación interna

En Seel Advisory Group S.A. los procesos de comunicación están establecidos en diferentes canales: vía telefónica, correo electrónico interno, circulares, memorándum interno, notas en cartelera y reuniones con todo el personal de la Compañía. La comunicación debe ser efectuada con eficacia para llegar a todo el

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

personal y que de esta manera se lleva apropiadamente el SGC, cumpliendo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

La responsabilidad de la comunicación interna de la Compañía está delegada a la Gerencia Administrativa.

## 5.6 Revisión por la dirección

### 5.6.1 Generalidades

La Alta Dirección (Gerente General) de Seel Advisory Group S.A. debe realizar revisiones al sistema de gestión de calidad, deben ser periódicamente planificadas, como mínimo una por año. Estas revisiones se realizan con el objetivo de la conveniencia, adecuación y eficacia continua del SGC, en estas revisiones periódicas también se evalúan las oportunidades de mejora para el Sistema.

### 5.6.2 Información de entrada para la revisión

El responsable del registro y control de las revisiones que se lleven a cabo es el representante del comité de gestión de calidad. Las revisiones deben incluir la evaluación de las oportunidades de mejora, de igual manera la necesidad de realizar cambios en el SGC. Los objetivos de calidad y la política de calidad serán revisadas cada año, para su respectiva evaluación y determinar si se las mantiene, cambia o mejora. Como información para la revisión se debe incluir:

- a) Los resultados obtenidos de las auditorías internas planificadas, procedimiento (P3.4.3) Auditorías de Calidad
- b) Evaluación de la satisfacción del cliente, realizada a través de encuestas de seguimiento (P3.4.4) Servicio al cliente.
- c) Resultados del seguimiento del desempeño de los procesos y la conformidad del producto, a través del procedimiento (P3.4.2) Mejora Continua, Acciones correctivas y acciones preventivas.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

### 5.6.3 Resultados de la revisión

Las revisiones al SGC realizadas por la dirección deben incluir el registro de las acciones y decisiones que se hayan tomado respecto a las mejoras que se puedan realizar para la mejora del SGC y sus respectivos procesos; la mejora del producto según los requisitos y las necesidades de los clientes; también se debe revisar la necesidad de recursos. Los resultados de esta revisión debe ser reportada a la Gerencia General.

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 6.1 Provisión de recursos

En Seel Advisory Group S.A. el Gerente General junto a su equipo Gerencial debe elaborar anualmente el presupuesto de los recursos que van a ser necesarios para el funcionamiento del SGC, tanto como para su implementación, mantenimiento y mejoramiento. Estos cambios deben ir dirigidos al aumento de la satisfacción del cliente, que se logran mediante el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. El tema de provisión de recursos en la Compañía afecta directamente a: suministros, área de recursos humanos, infraestructura, servicios y ambiente de trabajo.

### 6.2 Recursos humanos

#### 6.2.1 Generalidades

El departamento de Gerencia Administrativa de Seel Advisory Group S.A. contrata y mantiene al personal de la Compañía en base al Manual de Competencia y Perfil del Cargo. Este manual determina el nivel académico, profesional, de experiencia y de capacidades que el candidato debe tener para ocupar determinado puesto o cargo.

#### 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

El departamento de Recursos Humanos mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia en los que se guía para la contratación y mantenimiento del personal que forma parte de la Compañía. Estos

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

lineamientos se los establece según los procedimientos y los trabajos que se vayan a desempeñar que afecten la conformidad de los requisitos del producto o servicio.

Cuando sea pertinente se debe proporcionar capacitación al personal para que desempeñe sus funciones según lo requerido para lograr los resultados esperados. Las decisiones que se hayan tomado deben ser revisadas y controladas para evaluar la eficacia de las mismas. La dirección debe asegurarse de que su personal sea consciente de la importancia de cada una de las actividades que realizan y de cómo éstas afectan al proceso en el que se encuentren para el logro de calidad. Las bases y lineamientos se detallan en el manual de procedimientos (P3.3.1) Selección y contratación del personal y (P3.3.2) Evaluación de desempeño del personal.

### 6.3 Infraestructura

Seel Advisory Group S.A. mantiene una infraestructura adecuada con el fin de lograr la conformidad del producto y del servicio. La Compañía en su infraestructura incluye:

- Edificio Ubicado en la en la ciudad de Quito en la calle General Ignacio Veintimilla E9-29 y Leonidas Plaza, Edificio Uziel Bussiness Center, 5to piso.
- Equipo informático.
- Sistemas de apoyo (transporte, comunicación, información, alimentación)

### 6.4 Ambiente de Trabajo

Seel Advisory Group S.A. establece, gestiona y mantiene un ambiente de trabajo en buenas condiciones para el desarrollo de sus actividades a todo nivel de la Compañía para lograr los requisitos del producto o servicio. El enfoque de la Compañía para permitir un buen ambiente de trabajo se enfoca en factores físicos y ambientales.

La Gerencia Administrativa diseña, implementa y desarrolla las Normas Internas del Ambiente de Trabajo y Clima Laboral.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

## 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

### 7.1 Planificación de la realización del producto

Seel Advisory Group S.A. dentro del servicio de auditoría tiene como producto, la emisión del informe final de auditoría, aplica el cumplimiento de esta cláusula según las especificaciones técnicas requeridas para la prestación de servicios. La evidencia de estos procesos que forman parte del SGC están evidenciados en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

### 7.2 Procesos relacionados con el cliente

#### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Seel Advisory Group S.A., tiene determinado y mantiene actualizados los requisitos especificados por el cliente, la Compañía lo realiza a través del procedimiento (P2.1.1) Emisión y firma de contrato, en este procedimiento se detalla y establece lo siguiente:

- Los requisitos especificados por el cliente, los cuales incluyen las actividades de entrega y recepción del servicio. De la misma manera las obligaciones contractuales.(ej: garantía, servicios suplementarios)
- Los requisitos que no son especificados por el cliente, pero son necesarios para el uso especificado.
- Los requisitos legales y reglamentarios que puedan ser aplicados al servicio.
- Cualquier otro requisito que Seel Advisory Group S.A considere necesario.

#### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Seel Advisory Group S.A. antes de comprometerse con el cliente para la prestación del servicio de auditoría, revisa los requisitos relacionados con el servicio que se va a prestar. La Compañía debe revisar el pedido, los términos y las condiciones; los

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

mismos que deben estar documentados y registrados debidamente para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos del SGC.

Las revisiones que se hacen a los requisitos de los servicios que se van a prestar, las realiza cada área encargada que se guiará en los requerimientos del SGC, la revisión incluirá:

- Definición de los requisitos del servicio
- Que no existan diferencias entre el servicio solicitado por el cliente y los requisitos que se detallan en el contrato del servicio.
- Que la Compañía esté en la capacidad de cumplir con los requisitos que se han definido con el cliente.

### 7.2.3 Comunicación con el cliente

Seel Advisory Group S.A. tiene definido e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con sus clientes respecto a:

- Información sobre el producto en las especificaciones técnicas, que están evidenciados en los procedimientos (P2.1.1) Emisión y firma de contrato.
- Las consultas, contratos o atención a pedidos, incluyendo las modificaciones.
- La retroalimentación del cliente, incluyendo las quejas. Para el registro de esta retroalimentación Seel Advisory Group S.A. ha desarrollado un formulario para reclamo de clientes, este puede ser llenado físicamente o vía electrónica a través del correo electrónico de la Compañía. Detallado en el procedimiento (P3.4.4) Servicio al cliente.

## 7.3 Diseño y desarrollo

### 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

Seel Advisory Group S.A. planifica y controla sus procesos de diseño y desarrollo. La planificación de estos procesos debe determinar:

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

- Las etapas que se van a cubrir.
- Revisión, verificación y validación para cada etapa de diseño y desarrollo.
- Responsabilidades y autoridades para cada etapa del diseño y desarrollo.

Detallado en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

### 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se debe determinar cuáles serán los elementos de entrada que se relacionan con los requisitos del producto, de éstos elementos se debe mantener un registro y deben incluir:

- Requisitos funcionales y de desempeño
- Requisitos legales y reglamentarios
- Información de diseños anteriores similares

Detallado en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

### 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados de diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada, que permita a la autoridad designada verificar los elementos de entrada para autorizar su aprobación. Los resultados deben:

- Cumplir con los requisitos de entrada.
- Proporcionar la información adecuada para la compra, producción y prestación del servicio.
- Hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

- Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Detallado en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

#### 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, se deben realizar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo según lo que se ha planificado para:

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones que sean necesarias.

Se deben mantener registros de los resultados de las revisiones y de las acciones que se consideren necesarias.

Detallado en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

#### 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación según lo que se ha planificado, de esta manera se asegura de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de elementos de entrada del diseño y desarrollo. Se debe mantener los respectivos registros de los resultados de las verificaciones que se han realizado.

Detallado en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

#### 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

Se debe realizar la validación según lo que se ha planificado, de esta manera se asegura de que el producto resultante tiene las características para satisfacer los requisitos para su uso previsto. La validación debe realizarse antes de la implementación o entrega del servicio. Se debe mantener los respectivos registros de los resultados de las validaciones que se han realizado.

Detallado en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

### 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Se deben identificar y registrar los cambios del diseño y desarrollo. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse y aprobarse antes de su aplicación. La revisión de los cambios debe incluir una evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Se debe mantener los respectivos registros de los resultados de los cambios que se han realizado.

Detallado en el manual de procedimientos (P2.2.1) Diseño y realización de auditoría preliminar y (P2.3.1) Diseño y realización de auditoría final.

## 7.4 Compras

### 7.4.1 Proceso de compras

Seel Advisory Group S.A., elige a sus proveedores mediante un previo análisis, basado en los requerimientos de la Compañía que están establecidos en el procedimiento (P3.2.1) Selección de Proveedores. Esto permite a la Compañía proporcionar servicios que cumplan con la conformidad que se ha establecido para la calidad del servicio de auditoría que se va a prestar.

### 7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe incluir la descripción del producto que va a ser adquirido y cuando es conveniente comprarlo. De la misma manera debe incluir los requisitos para la aprobación del producto y los requisitos para la calificación del personal que se encargará de estos procesos y procedimientos para la aprobación de

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

las compras. Siguiendo los requerimientos del SGC, esto se lo realiza a través del procedimiento (3.2.2) Compras.

Las áreas que se encuentren involucradas en el SGC, realizan las solicitudes de compra mediante el procedimiento (3.2.2) Compras, de esta manera la Compañía se asegura que se estén cumpliendo los requisitos especificados antes de realizar la compra al respectivo proveedor.

### 7.4.3 Verificación de los productos comprados

Seel Advisory Group S.A. realiza actividades de inspección, para asegurarse de que el producto que haya adquirido cumpla con los requisitos de compra que se hayan especificado previamente. Lo realiza a través del procedimiento (3.2.2) Compras.

## 7.5 Producción y prestación del servicio

### 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

Seel Advisory Group S.A. presta su servicio de auditoría bajo condiciones que están controladas, en donde los procesos que forman parte del SGC son planificados y establecidos para la prestación de su servicio. Las condiciones incluyen:

- a) Disponibilidad de información que describa las características del servicio que se va a prestar.
- b) Disponibilidad de instrucciones para la realización del trabajo, en caso de ser necesario.
- c) Uso de equipo y herramientas que sean necesarios y aplicables para la prestación del servicio.
- d) Disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- e) Implementación de seguimiento y medición.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

### 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Seel Advisory Group S.A. lleva constantemente actividades de seguimiento y medición de los servicios de auditoría, de esta manera se puede validar si:

- El proceso cumple con lo que se ha establecido.
- El equipamiento y la infraestructura son adecuados.
- El personal cumple con la capacitación necesaria.

Se deben llevar registros de las validaciones que se realicen, de esta manera con la experiencia adquirida se pueden detectar causas de deficiencias y oportunidades de mejora.

### 7.5.3 Identificación y trazabilidad

Seel Advisory Group S.A. durante el proceso de ejecución de la prestación del servicio de auditoría, recoge constantemente información relacionada con el avance del mismo.

### 7.5.4 Propiedad del cliente

Seel Advisory Group S.A. mientras mantenga o esté haciendo uso de los bienes del cliente debe cuidar de los mismos. En caso de haber alguna pérdida, deterioro o un uso inadecuado de los bienes que sean propiedad del cliente, la Compañía debe informar al cliente y mantener un registro del mismo.

### 7.5.5 Preservación del producto

El producto que entrega Seel Advisory Group S.A. es el informe final de auditoría, el mismo que se mantiene y preserva conforme al procedimiento (P2.4.1) Emisión y entrega de informes de auditoría.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

## 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

Seel Advisory Group S.A. no incluye esta cláusula en su Manual de Calidad por ser una Compañía de prestación de servicios y no de producción, por lo tanto no necesita de dispositivos de seguimiento y medición.

## 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### 8.1 Generalidades

Seel Advisory Group S.A. implementa y planifica los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, necesarios para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio a ser prestado.
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC., conforme al procedimiento (P3.4.2) Mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas.

### 8.2 Seguimiento y medición

#### 8.2.1 Satisfacción del cliente

Seel Advisory Group S.A. como parte de las medidas de desempeño del SGC realiza un seguimiento de la información de percepción que tiene el cliente respecto al cumplimiento y satisfacción de sus requerimientos. , a través de los procedimientos (P3.4.3) Auditorías de calidad y (3.4.4) Servicio al cliente.

#### 8.2.2 Auditoría interna

Seel Avisory Group S.A. lleva a cabo auditorías internas planificadas al menos una vez al año para determinar si el SGC:

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

- Es conforme con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 y con los requisitos del SGC establecidos por la Compañía.

Las auditorías internas se establecen y mantienen mediante el procedimiento (P3.4.3) Auditorías de calidad.

### 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Seel Advisory Group S.A. aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC según los indicadores establecidos en el procedimiento (P3.4.2) Mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas. Cuando un indicador esté fuera (por arriba o por abajo) de los límites máximos o mínimos establecidos, se llevará a cabo una acción correctiva o preventiva, según sea conveniente para asegurar la conformidad del servicio.

### 8.2.4 Seguimiento y medición del producto

Seel Advisory Group S.A. determina el seguimiento y medición de los servicios que presta para verificar que se cumplen los requisitos de los mismos. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas.

En el procedimiento (P3.4.4) Servicio al cliente, se da un seguimiento de Satisfacción al Cliente, consta la evidencia de conformidad con los criterios de aceptación e indican la liberación del servicio, conforme a las disposiciones planificadas.

## 8.3 Control del producto no conforme

Seel Advisory Group S.A., considera producto no conforme aquel producto que no cumple con los requisitos establecidos en la lista de atributos y variables y en las Especificaciones Técnicas. El procedimiento del control del producto no conforme se encuentra en el procedimiento (P3.4.2) Mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas, en caso de un producto no conforme:

- Se toman acciones inmediatas para eliminar la no conformidad detectada.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

- Se asegura la posibilidad de demostrar su conformidad con los requisitos.
- Se mantiene registro de acuerdo a lo establecido en el numeral 4.2.4 de este manual, tanto de la no conformidad como de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
- Se toma acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya se ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, se somete nuevamente a verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

## 8.4 Análisis de datos

Seel Advisory Group S.A. determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia para analizar en dónde se puede realizar la mejora continua de la eficacia del SGC, a través del procedimiento (P3.4.2) Mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas. Los resultados de este análisis son presentados en las reuniones de revisión que son llevadas a cabo por la Alta Dirección. El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- Satisfacción del cliente.
- Conformidad con los requisitos del servicio.
- Las características y tendencias de los procesos y servicios. Incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

## 8.5 Mejora

### 8.5.1 Mejora continua

Seel Advisory Group S.A. mejora continuamente la eficacia de su SGC a través del uso de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditoría, análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la alta dirección.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

### 8.5.2 Acción correctiva

Seel Advisory Group S.A. toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas para la eliminación de los efectos de las no conformidades que se hayan encontrado. El procedimiento (P3.4.2) Mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas, define los requisitos para:

- Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes.
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

### 8.5.3 Acción preventiva

Seel Advisory Group S.A. determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. El procedimiento (P3.4.2) Mejora continua, acciones correctivas y acciones preventivas, define los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>Código:</b> SAG-MC-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---	---

Page **33** of **33**

- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MO-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------	---

Page 1 of 7



<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MO-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
--	-------------------------------	---

Page 2 of 7

<b>Ítem</b>	<b>ÍNDICE</b>
1	Manual de procesos
1.1	Definición de proceso, producto o servicio
1.2	Mapa de procesos
1.3	Clasificación de los Procesos de Seel Advisory Group S.A.
1.3.1	Modelo de procesos estratégicos y agregadores de valor
1.3.2	Procesos de la alta dirección

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MO-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---------------------------	---

## 1. MANUAL DE PROCESOS

### 1.1 Definición de proceso, producto o servicio

Según ISO 9000:2005 (2005), define a proceso como:

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Estas actividades interrelacionadas tienen como objetivo transformar a elementos que se tienen de entrada, que pueden ser materia prima en caso de empresas de producción o requerimientos del cliente en empresas de servicios, en elementos de salida. Estos elementos cumplen y satisfacen las necesidades de los clientes a quienes va dirigido el producto o servicio.

Según ISO 9000:2005 (2005),

3.4.1 proceso conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

3.4.2 producto resultado de un proceso

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor (3.3.6) y el cliente (3.3.5) y generalmente es intangible

### 1.2 Mapa de procesos

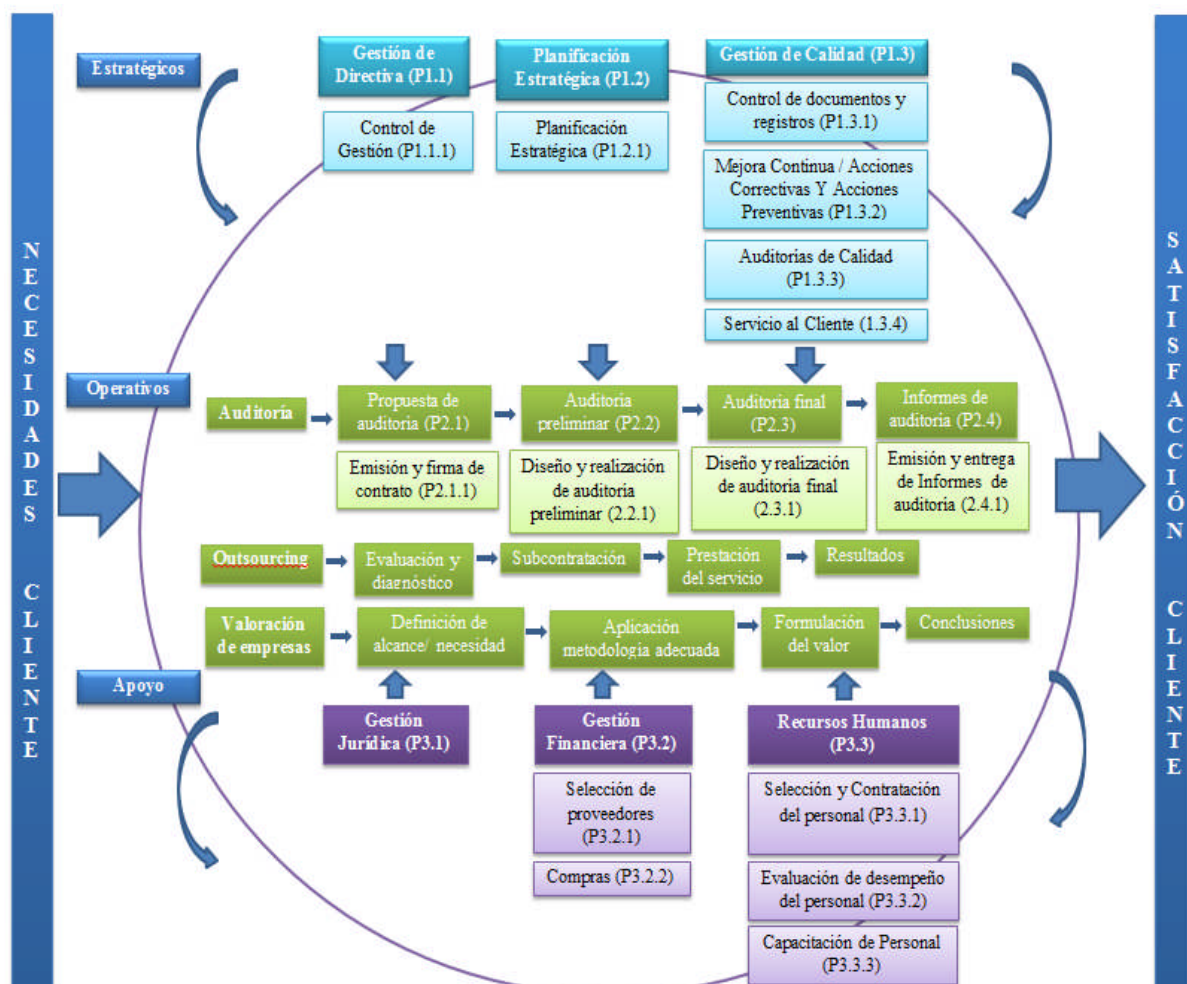
Un mapa de procesos es una herramienta muy útil que permite la representación gráfica de la estructura de gestión de la empresa. También permite representar la interrelación que tienen los procesos identificados entre sí. Dentro de un mapa de procesos se identifican tres tipos de procesos, procesos estratégicos, operativos y de apoyo:

1. Los procesos estratégicos son los que están relacionados con las tareas de la alta dirección, definen la planificación y directrices de la empresa. Dentro de estos, también se establecen las mejoras y guías de cómo dar un valor agregado al cliente.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

2. Los procesos operativos son los que están directamente relacionados con los servicios que presta la empresa, los resultados de estos procesos son orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos operativos, están relacionados con los recursos que se necesitan para el cumplimiento de objetivos de los otros demás procesos. El diseño de mapa de procesos para Seel Advisory Group S.A. es el siguiente:

**Mapa de procesos Seel Advisory Group S.A.**



**Elaborado por:**  
Coordinador SGC

**Revisado por:**  
Gerente de Auditoría

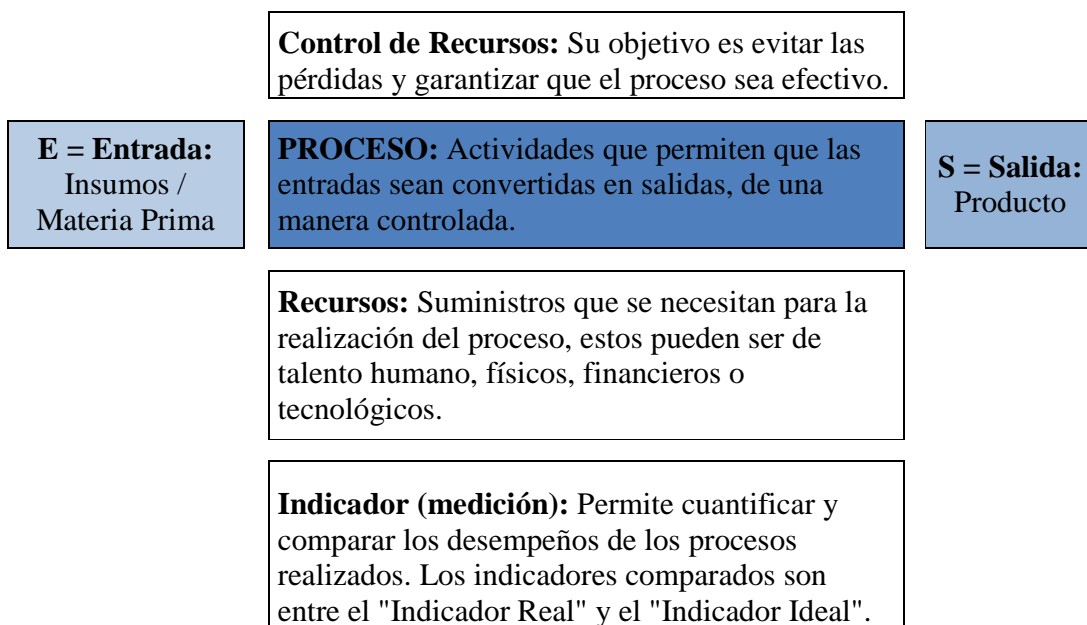
**Revisado por:**  
Gerente General

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MO-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---------------------------	---

Page 5 of 7

Seel Advisory Group S.A. de acuerdo a su mapa de procesos, detalla su Macro proceso de servicios:

### Macro proceso de servicios de Seel Advisory Group S.A.



**Fuente:** Seel Advisory Group S.A.

En un proceso intervienen tres partes:

- Cliente: Interviene con necesidades y expectativas de un producto o servicio.
- El productor: Según el diseño de actividades, entrega un producto satisfactorio.
- Proveedor: Se encarga de la entrega de los insumos en condiciones oportunas en cuanto a calidad, cantidad y tiempo

### 1.3 Clasificación de los Procesos de Seel Advisory Group S.A.

Para la clasificación de los procesos se tiene que analizar y determinar cuáles son los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad. De la misma

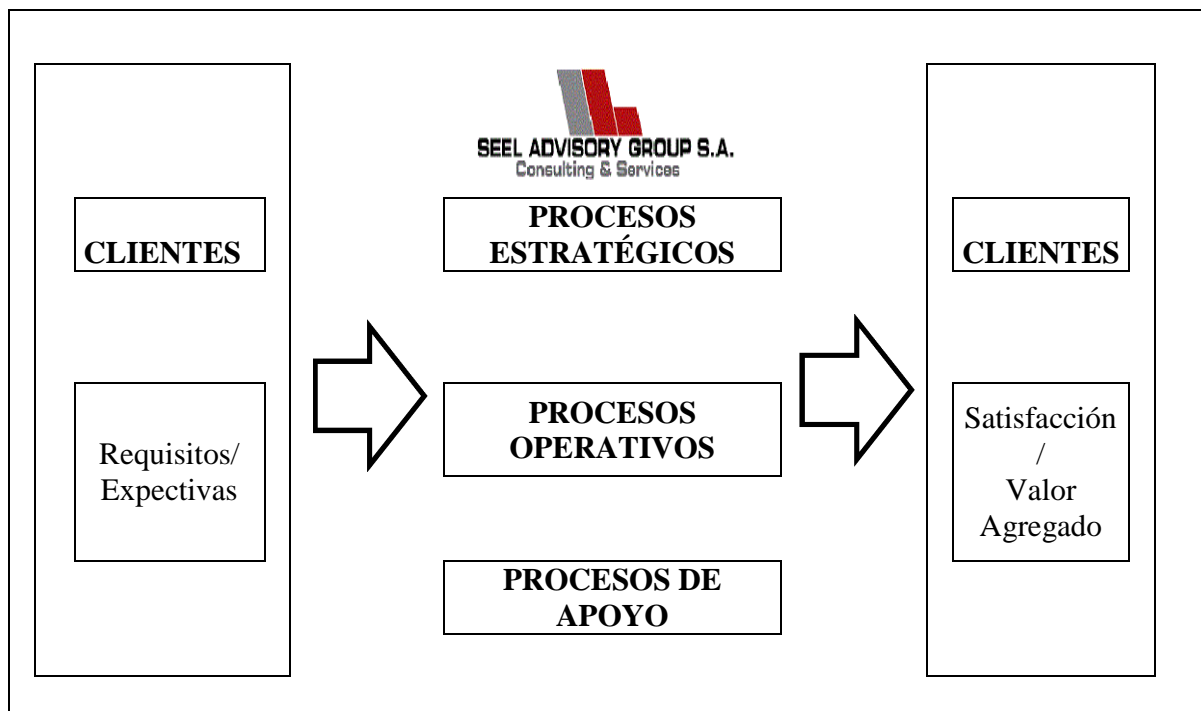
<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MO-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	---------------------------	---

Page 6 of 7

manera se deben establecer cuáles son los procesos críticos que tengan influencia en la eficacia y eficiencia tanto para la Compañía como para el cliente. Estos procesos son estratégicos, de procesos Operativos.

### Clasificación de los Procesos



**Fuente:** Seel Advisory Group S.A.

#### 1.3.1 Modelo de procesos estratégicos y agregadores de valor

Los procesos estratégicos tienen como directrices o lineamientos a los Objetivos de Calidad y las actividades principales del giro de negocio de la Compañía.

✓ Procesos operativos

Los procesos agregadores de valor, son los procesos que se especifican en la Norma ISO 9001:2008 como requisitos para el Sistema de Gestión de Calidad, estos son:

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MO-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------	---

Page **7** of **7**

- ✓ Procesos estratégicos
- ✓ Procesos de gestión de recursos
  
- ✓ Procesos de realización del servicio
- ✓ Procesos de medición, análisis y mejora

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <p><b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting &amp; Services</p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p><b>Código:</b> SAG-MP-001  <b>Revisión:</b> 00  <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa</p>
--	---	--

Page 1 of 58



<p align="center"><b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC</p>	<p align="center"><b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría</p>	<p align="center"><b>Revisado por:</b> Gerente General</p>
---	---	--

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
--	-------------------------------------	---

Page 2 of 58

<b>CONTENIDO DEL MANUAL</b>	
<b>Código Procedimiento</b>	<b>Descripción</b>
P(1.1.1)	Control de Gestión
P(1.2.1)	Planificación Estratégica
P(2.1.1)	Emisión y Firma de Contrato
P(2.2.1)	Diseño y Realización de Auditoría Preliminar
P(2.3.1)	Diseño y Realización de Auditoría Final
P(2.4.1)	Emisión y Entrega de Informes de Auditoría
P(3.2.1)	Selección de Proveedores
P(3.2.2)	Compras
P(3.3.1)	Selección y Contratación del Personal
P(3.3.2)	Evaluación de Desempeño del Personal
P(3.3.3)	Capacitación del Personal
P(3.4.1)	Control de Documentos y Registros
P(3.4.2)	Mejora Continua/ Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
P(3.4.3)	Auditorías de Calidad
P(3.4.4)	Servicio al Cliente

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## Generalidades

Dentro de los Sistemas de Gestión de Calidad los procedimientos son esenciales, siendo estos las actividades que tienen que realizarse de forma eficaz para alcanzar el resultado deseado. El Manual de Procedimientos es el documento físico o electrónico que contiene el detalle de los procesos que tienen que llevarse a cabo. Este documento contiene una descripción precisa de cómo debe ser llevada a cabo cada actividad, quién la lleva a cabo, cómo, cuándo, límites de dónde empieza el proceso y dónde termina, cuáles son las herramientas o materiales que se van a usar, cómo debe ser registrado y cómo debe ser controlado.

Según ISO 9000:2005 (2005),

**3.4.5 procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

NOTA 1 Los procedimientos pueden estar documentados o no.

NOTA 2 Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento (3.7.2) que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento".

## Beneficios y ventajas de mantener un Manual de Procedimientos:

- Ayuda a mantener documentado el funcionamiento de las actividades y procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- Control y uniformidad de las actividades y procesos que se desarrollan en la Compañía.
- Evita actividades no necesarias o actividades duplicadas, permitiendo reducir los costos.
- Facilita las auditorías que se deben realizar periódicamente para el mantenimiento del SGC.
- Permite el mejoramiento de la eficiencia de operación de la Compañía.
- Se pueden realizar actividades de simplificación de trabajo a través del análisis de tiempo o delegación de actividades según la autoridad competente para los procesos que forman parte del S.G.C.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **4** of **58**

- Puede ser utilizado como guía de inducción o para capacitación de personal.

### **Contenido de los Procedimientos**

Aquí se evidencia la información de cómo, cuándo, por qué, dónde y quién lleva a cabo cada actividad o proceso. Seel Advisory Group S.A. mantiene la siguiente estructura para los Contenidos de Procedimientos:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Términos y definiciones
4. Responsabilidad y autoridad
5. Descripción del proceso
6. Indicadores
7. Documentos utilizados
8. Registros generados

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P1.1.1) CONTROL DE GESTIÓN

### 1 OBJETIVO

Guiar la planificación estratégica hacia los objetivos propuestos a través de la eficiente asignación de recursos. El cumplimiento de estos objetivos debe ser medido para la toma de acciones oportunas.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Eficacia:** grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Proceso:** se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- Gerente General.
- Alta Dirección.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- El Gerente General es la autoridad que se encargará de la aprobación de los informes de auditoría antes de entregarlos al cliente.
- El Gerente General junto con la Alta Dirección se encargará de tomar decisiones y aprobar proyectos que permitan a la Compañía un mejor desempeño.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page 6 of 58

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cumplimiento de Gestión de Calidad.	Porcentaje de cumplimiento de Gestión de Calidad.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total de indicadores medidos / Total de indicadores planteados)*100	Gerente General	Cada seis meses	90%	70%	Gerente General

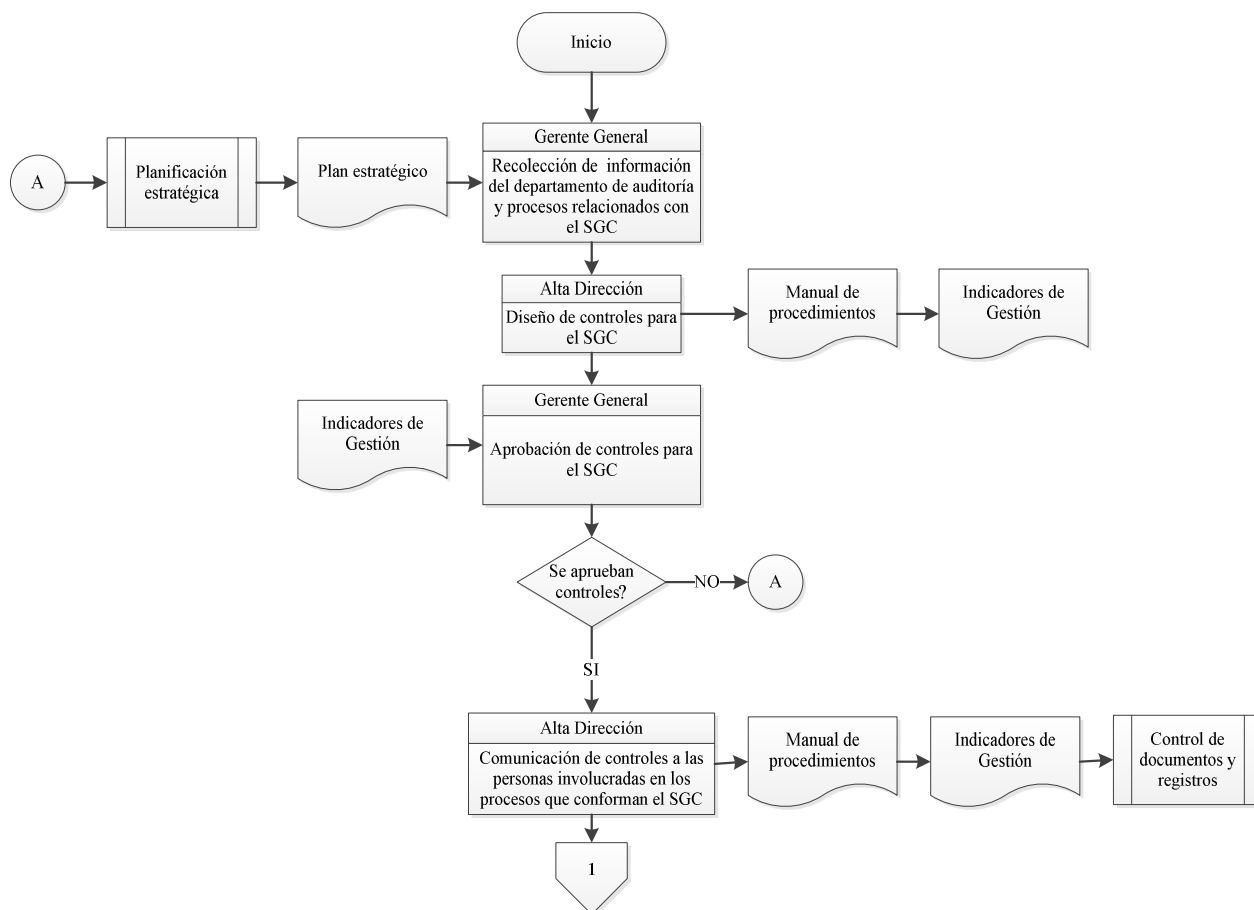
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Planificación estratégica
- Registro de acciones correctivas
- Registro de acciones preventivas
- Manual de procedimientos

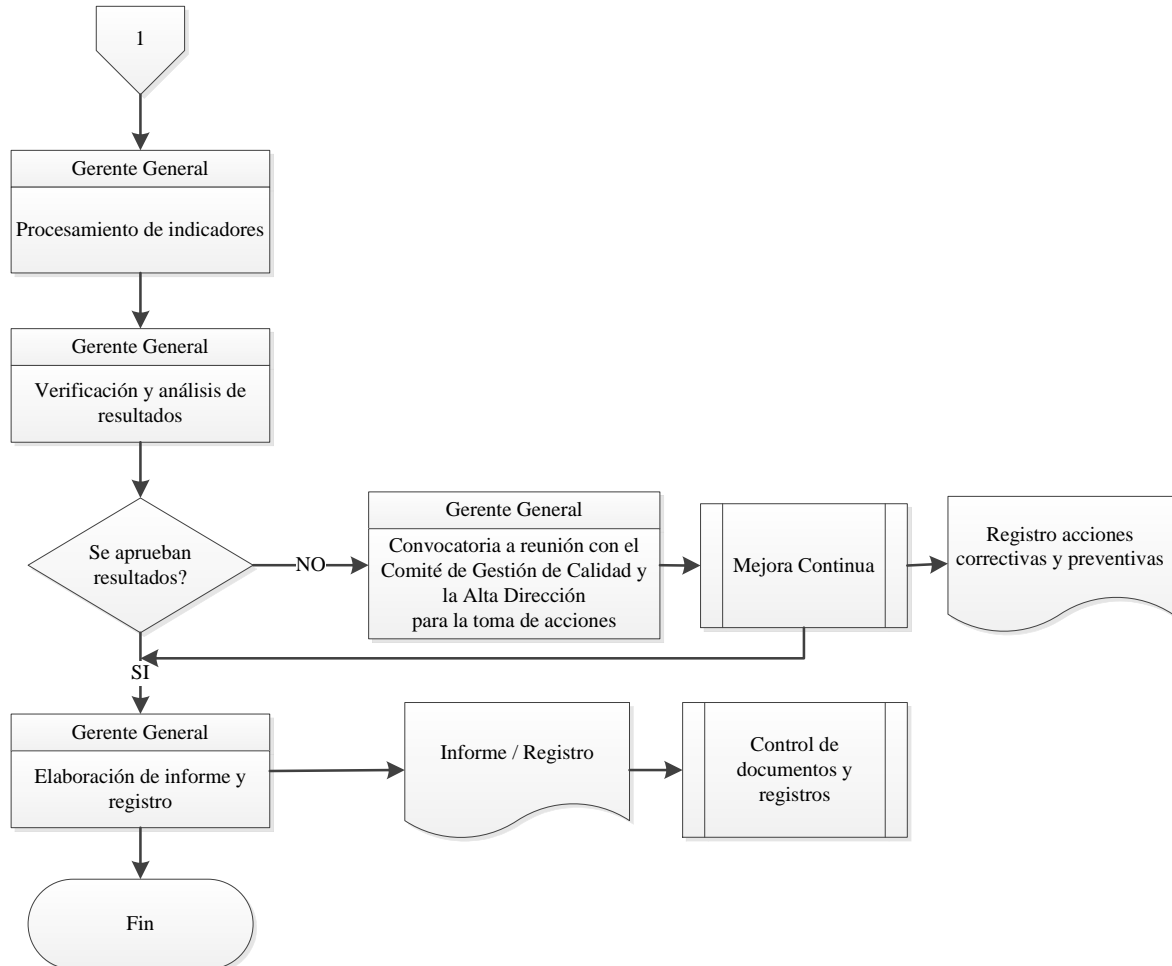
## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P1.1.1	Informe Control de Gestión	- Físico - Digital	Un año

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---







	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P1.2.1) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1 OBJETIVO

Establecer proyectos con guías y lineamientos que permitan alcanzar a la Compañía sus objetivos teniendo como base su misión, visión y políticas. Generando entre los colaboradores una cultura de mejora continua en cada una de sus actividades.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Proyecto:** proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

**Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- Alta Dirección.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Establecimiento del Plan Estratégico.
- Comunicación del Plan Estratégico a cada uno de los integrantes de los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad.
- Debe realizarse una revisión y actualización del Plan Estratégico al menos una vez por año.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
--	-------------------------------------	---

Page **10** of **58**

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Comunicación del Plan Estratégico.	Porcentaje de conocimiento de los colaboradores del Plan Estratégico.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Objetivos cumplidos / Objetivos planificados)*100	Gerente General	Cada seis meses	95%	75%	Gerente General

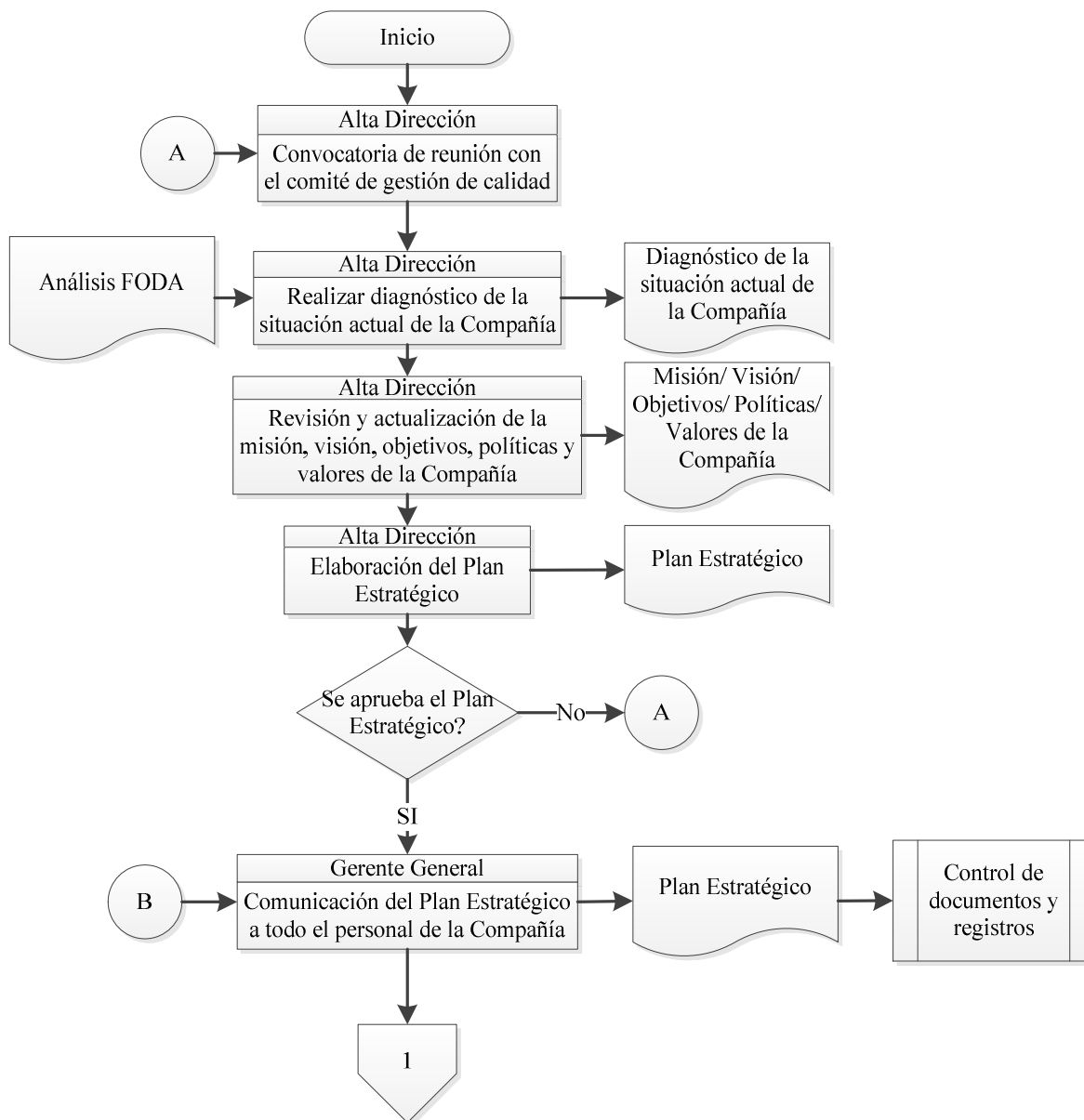
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

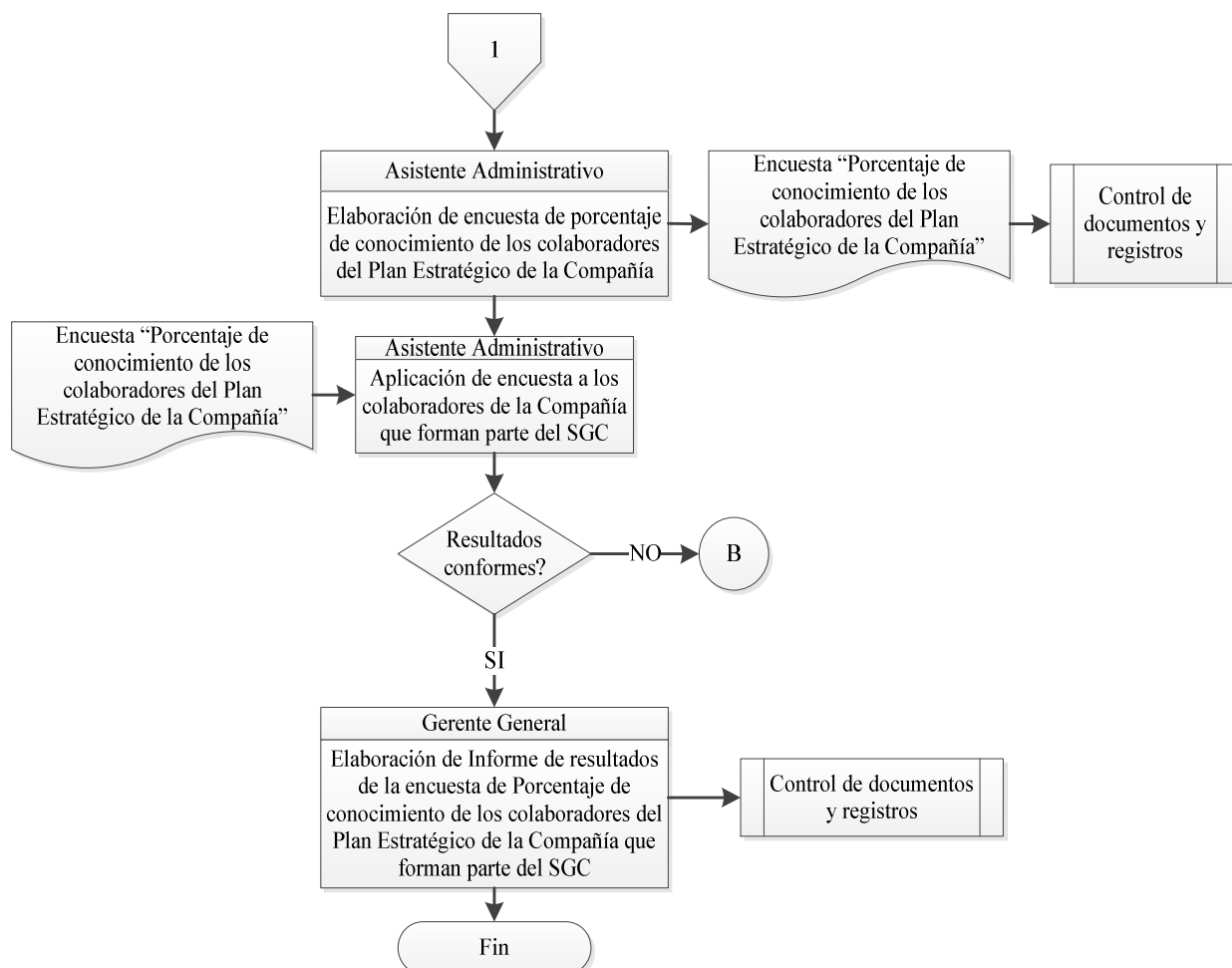
- Diagnóstico de la situación actual de la Compañía (misión, visión, objetivos).
- Análisis FODA de Seel Advisory Group S.A.

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P1.2.1	Planificación estratégica	- Físico - Digital	Un año

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---





 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P1.3.1) CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

### 1 OBJETIVO

Describir los procedimientos para determinar la manera correcta en la que los documentos deben ser realizados, por quién deben ser revisados y aprobados y cómo se los debe administrar. Permitiendo unificar la manera de presentación y registro de los documentos que forman parte del sistema de gestión de calidad de la Compañía, así mismo permite identificar documentos obsoletos y evita el mal uso de los mismos.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los documentos y registros de los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Documento:** información y su medio de soporte.

**Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Gerente Administrativo (Responsable de calidad).

Asistente administrativo.

Responsables de áreas involucradas.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Establecer guías obligatorias de los procesos y procedimientos que forman parte del sistema de gestión de calidad de la Compañía.
- Identificar y definir cuáles serán las personas responsables de la elaboración de estos documentos y registros.
- Cuando sea necesario realizar cambios, primero se debe solicitar la última versión de este documento al responsable de calidad.
- Solamente el responsable de calidad puede aprobar las modificaciones o creaciones de los documentos que conforman el sistema de gestión de calidad.
- Almacenar de manera adecuada cada documento y registro que se genere del sistema de gestión de calidad, siendo estos físicos o magnéticos.
- Determinar de manera jerárquica quienes tendrán acceso a la documentación y registros del sistema de gestión de calidad.

## 6 INDICADORES

No aplica.

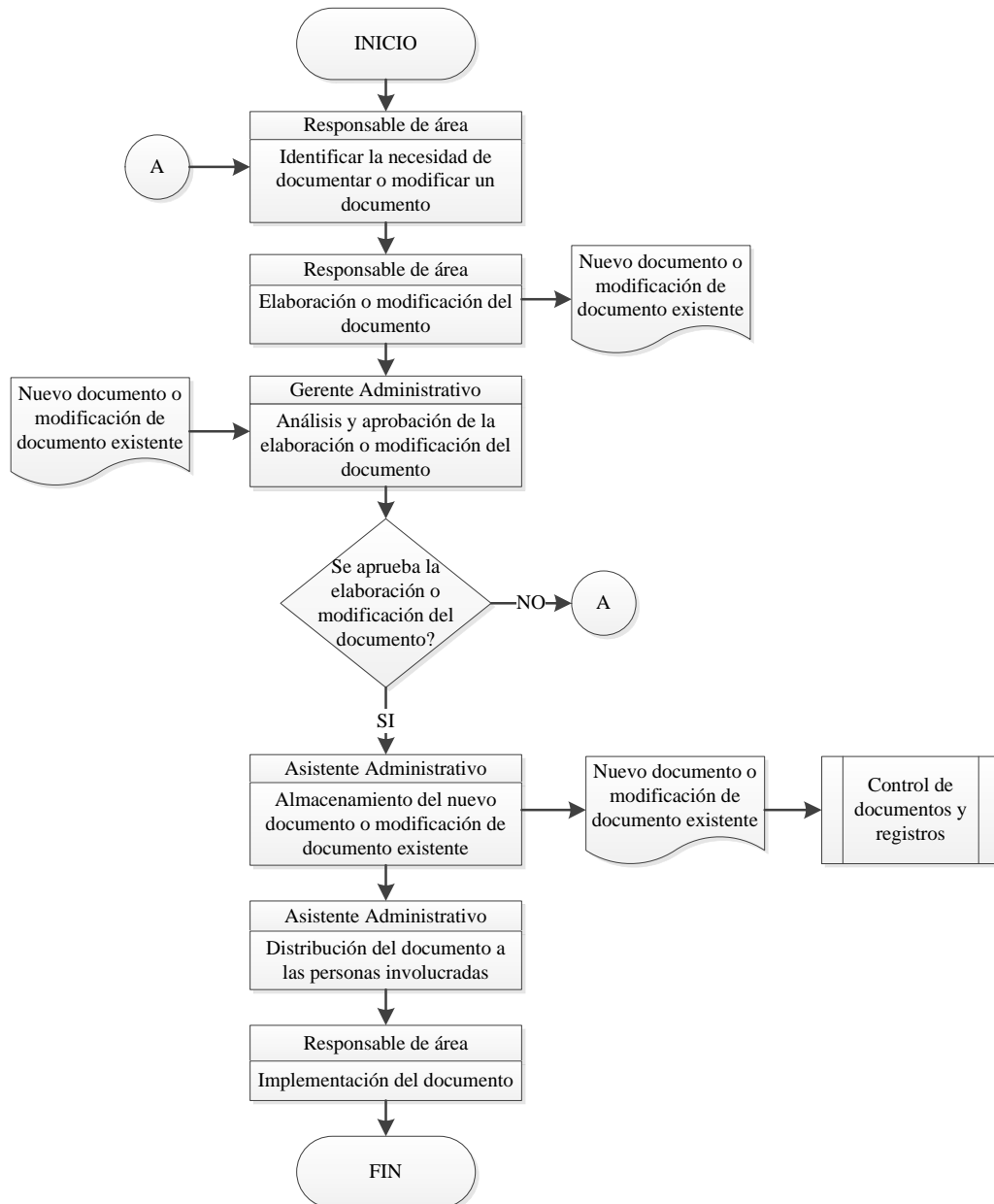
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Documentos y registros de áreas.

## 8 REGISTROS GENERADOS

No aplica.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page 16 of 58

## PROCEDIMIENTO (P1.3.2) MEJORA CONTINUA/ ACCIONES CORRECTIVAS Y ACCIONES PREVENTIVAS

### 1 OBJETIVO

Establecer guías y lineamientos de las acciones correctivas y acciones preventivas que se desarrollarán en Seel Advisory Group S.A., para el manejo y control de proyectos de mejora continua.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

**Acción preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

**Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Gerente Administrativo (Responsable de calidad).

Alta Dirección.

Responsables de áreas involucradas.

Colaboradores que forman parte del SGC.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- La Alta Dirección se encarga de suministrar los recursos que sean necesarios para la aplicación de las acciones correctivas, acciones preventivas y los proyectos que se diseñen para una mejora continua. También se asegura de brindar los recursos

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **17** of **58**

para las capacitaciones que sean necesarias al personal que se va a encargar de la aplicación de estas medidas.

- El responsable de calidad es el encargado de brindar ayuda y asesoría en las áreas en las que se requiera implementar acciones correctivas, acciones preventivas y proyectos de mejora continua.
- El responsable de calidad también es el encargado de ejecutar el seguimiento de las acciones correctivas y acciones preventivas que se hayan implementado.
- Los responsables de las áreas locales se encargan de llevar de forma adecuada los registros de las acciones correctivas, acciones preventivas y proyectos de mejora continua que se hayan implementado en su área. Deben llevar el control de los mismos de tal manera que se pueda verificar la efectividad de estas acciones y proyectos implementados.
- Cada uno de los colaboradores que forman parte del SGC se encarga de la identificación y el registro de las causas de las no conformidades que se hayan encontrado, sean estas causas reales o potenciales. Dentro de sus tareas está la de proponer y ejecutar la implementación de acciones correctivas, acciones preventivas y proyectos de mejora continua. Se demuestra la eficacia de las acciones y proyectos que se hayan implementado a través de la evidencia de los resultados que se verifican en los registros que se estén llevando.

## 6 INDICADORES

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Aplicación de acciones correctivas/ acciones preventivas	Porcentaje de aplicación de acciones correctivas / acciones preventivas.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
--	-------------------------------------	---

Page **18** of **58**

<b>Fórmula</b>	<b>Responsable del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(Acciones correctivas/ acciones preventivas implementadas/ Acciones correctivas/ acciones preventivas propuestas)*100	Gerente Administrativo	Cada tres meses	100%	80%	Gerente Administrativo

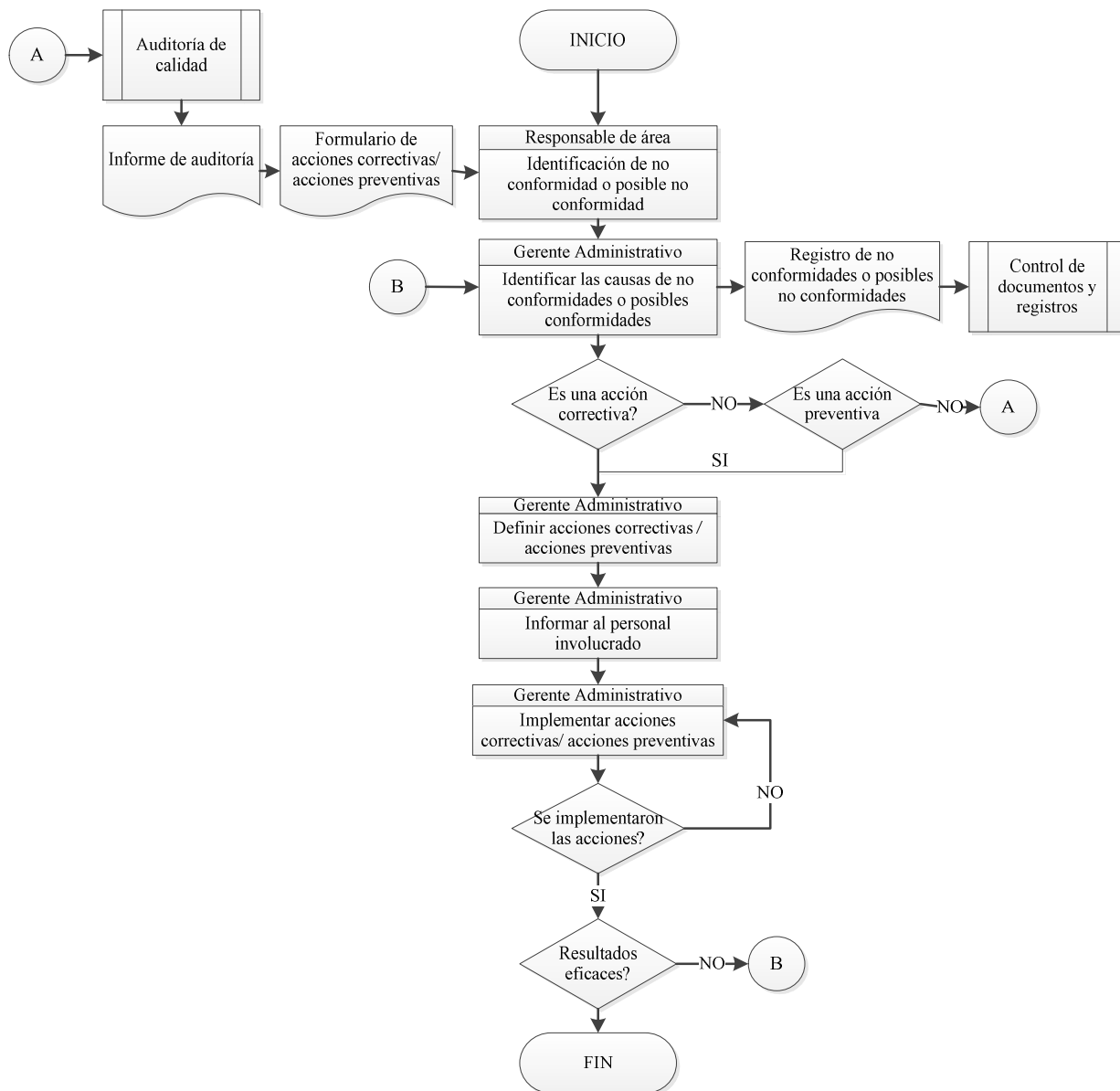
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Informes de auditoría interna.
- Manual de calidad.
- Reclamos y sugerencias de clientes.
- Resultados de revisiones.

## 8 REGISTROS GENERADOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Almacenamiento</b>	<b>Tiempo de retención</b>
P1.3.2	Acciones correctivas / acciones preventivas	- Físico - Digital	Dos años.
P1.3.2	Proyecto de mejora continua	- Físico - Digital	Dos años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P1.3.3) AUDITORÍAS DE CALIDAD

### 1 OBJETIVO

Establecer las guías y referencias que se tomarán para las auditorías internas tanto las planificadas como las de seguimiento, de la misma manera se establecerán las competencias que deben tener los auditores internos. Este procedimiento se lo realiza con el objetivo de revisar sistemáticamente y evaluar las actividades que puedan agregar valor y mejorar los procesos y procedimientos que conforman el sistema de gestión de calidad.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Auditor:** persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.

**Programa de la auditoría:** conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

**Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

**NOTA:** Las auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de conformidad de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al estar libre el auditor de responsabilidades en la actividad que se audita.

**Hallazgos de la auditoría:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

**NOTA:** Los hallazgos de la auditoría pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, u oportunidades de mejora.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **21** of **58**

#### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Gerente General.

Alta Gerencia.

Auditor Interno.

#### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Las auditorías planeadas deben ser diseñadas de manera sistemática, al menos una vez al año, este proceso se mantiene documentado y es realizado de manera independiente de tal manera que se garantice la conformidad con el SGC.
- Las auditorías de seguimiento se las puede realizar junto a la auditoría planeada, en dónde se identifican las acciones correctivas que se empezaron el periodo anterior y se verifica si las acciones fueron realizadas y de ser así, si estas tuvieron un efecto positivo para el SGC.
- Establecer el equipo que se encargará de realizar la auditoría interna.
- Definir el alcance de la auditoría, determinar los procesos, actividades, documentos y registros que se van a revisar para emitir el Informe de auditoría.

#### 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Realización de auditorías de calidad	Porcentaje de cumplimiento de realización de auditorías de calidad.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Auditorías realizadas/ auditorías planificadas) *100	Auditor interno	Cada año	100%	80%	Auditor Interno

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **22** of **58**

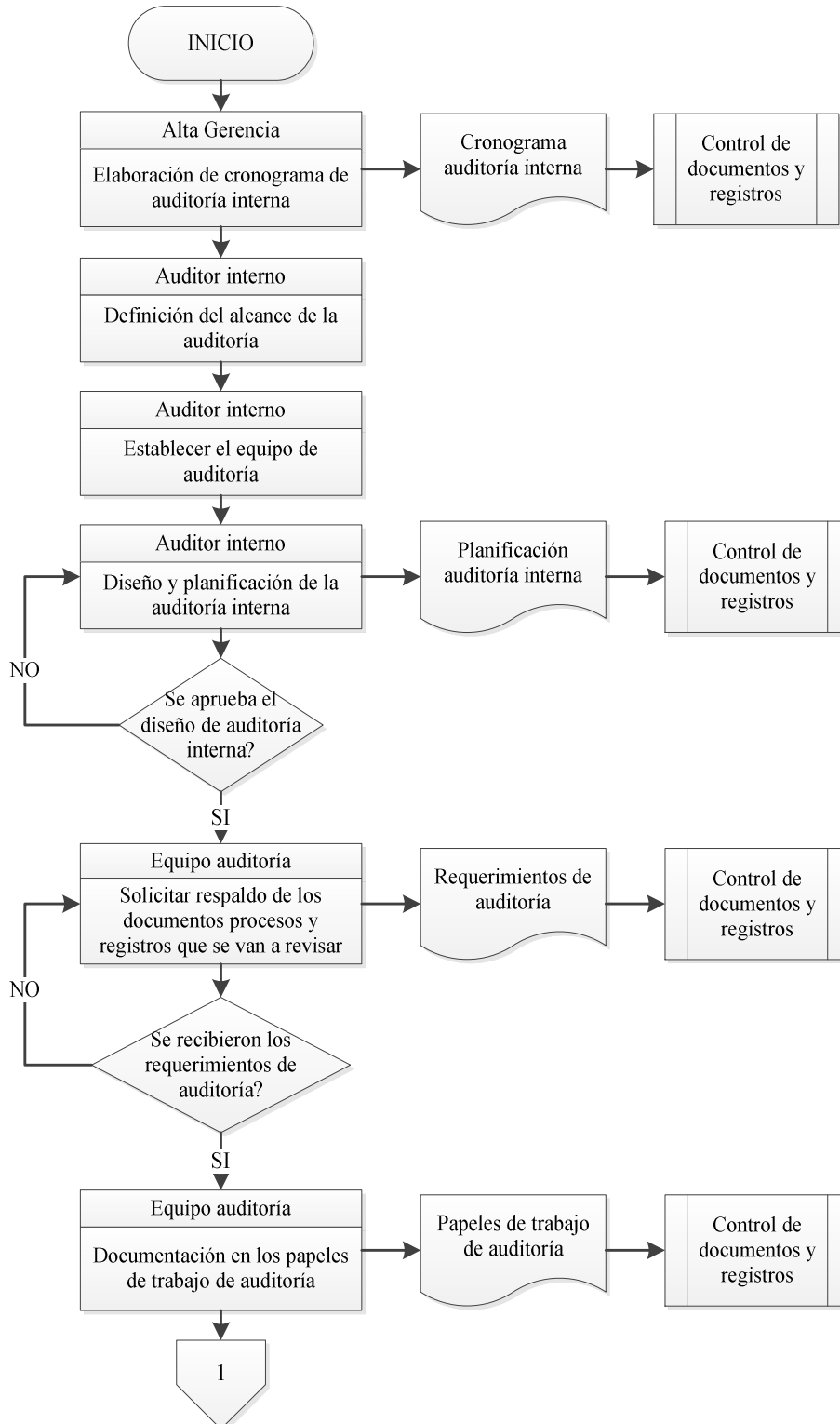
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Manual de procedimientos.
- Registros de acciones correctivas / acciones preventivas.

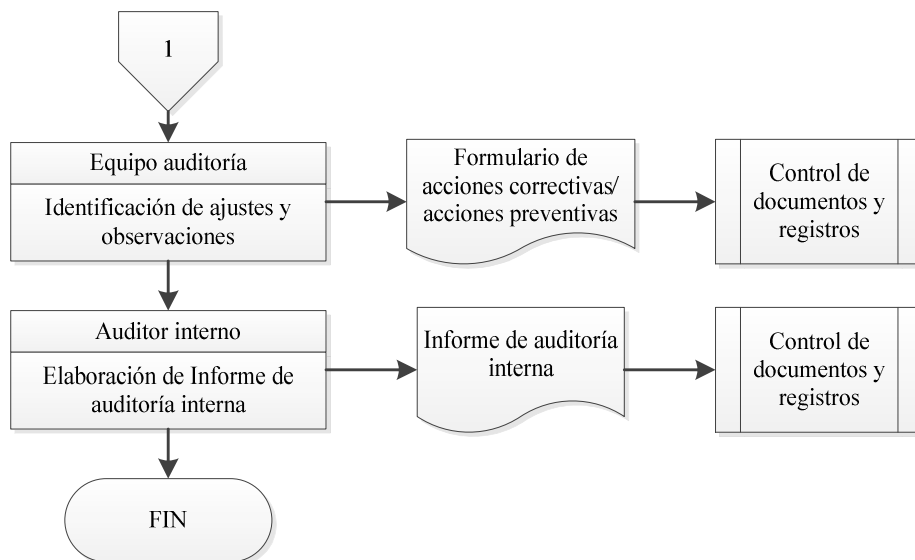
## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P1.3.3	Programa de auditoría interna	- Físico - Digital	Tres años.
P1.3.3	Informe de auditoría interna	- Físico - Digital	Tres años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---







	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P1.3.4) SERVICIO AL CLIENTE

### 1 OBJETIVO

Medir el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio de auditoría que ha recibido por parte de Seel Advisory Group S.A, a través de encuestas o entrevistas directas con el cliente, con el propósito de obtener información que permita a la Compañía tomar decisiones para mejorar la satisfacción del cliente.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- Asistente Administrativo.
- Comité de Calidad

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Atender las dudas, sugerencias o reclamos que tengan los clientes.
- Realizar encuestas de satisfacción del cliente respecto al servicio de auditoría.
- Tabular y documentar resultados de las encuestas realizadas a los clientes.
- Realizar el informe de los resultados de las encuestas y presentarlo al Comité de Calidad de la Compañía.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page 26 of 58

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Requisitos del servicio entregados/ requisitos del servicio propuestos)*100	Asistente Administrativo	Cada año	100%	80%	Comité de Calidad

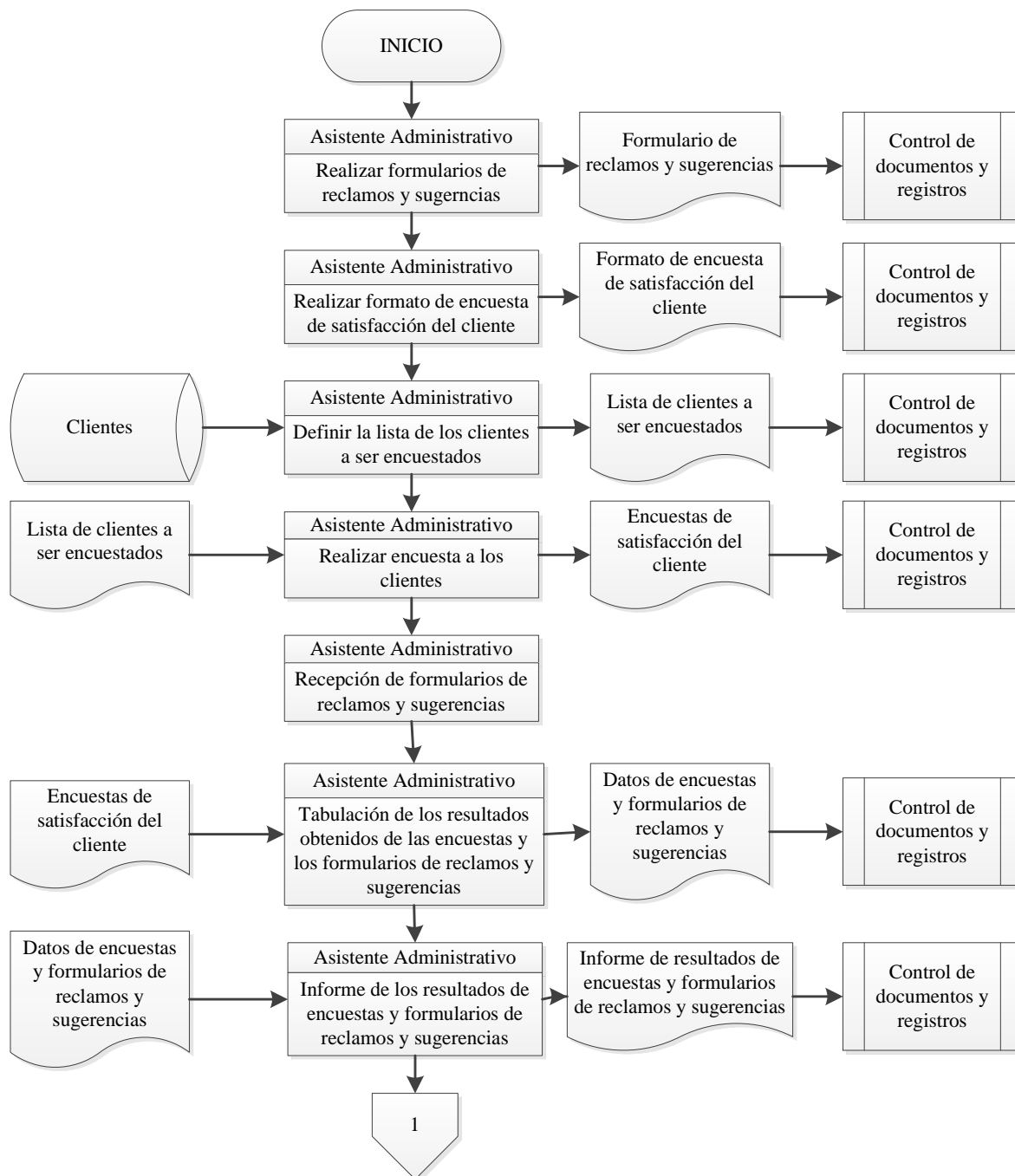
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

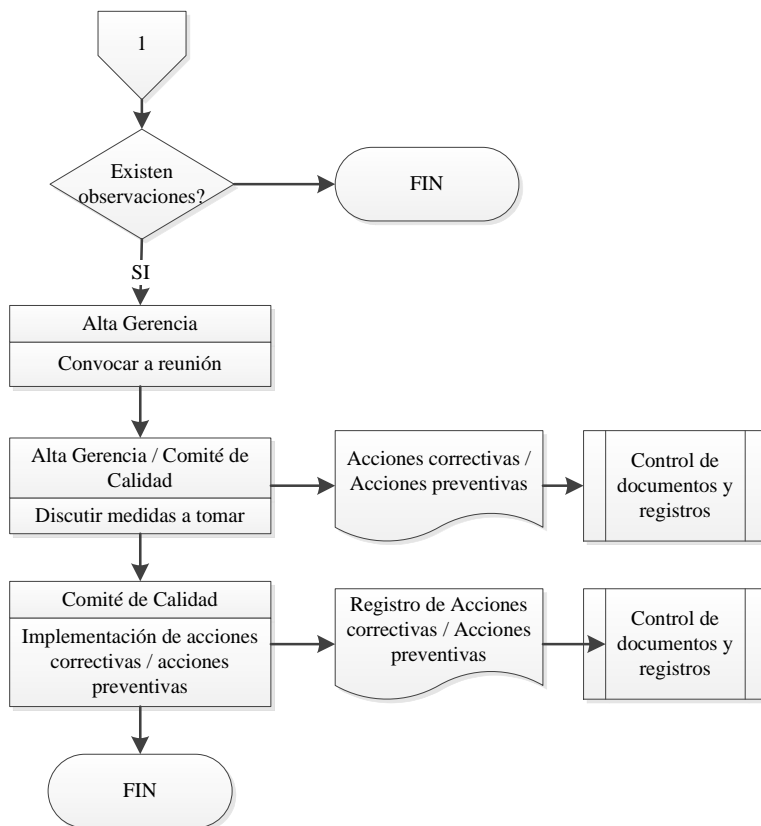
- Encuesta de satisfacción del cliente.

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P1.3.4	Informe de encuesta de satisfacción del cliente	- Físico - Digital	Un año.
P1.3.4	Formulario de sugerencias y reclamos	- Físico - Digital	Un año.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P2.1.1) EMISIÓN Y FIRMA DE CONTRATO

### 1 OBJETIVO

Realizar un contrato en donde se establezcan las condiciones bajo las cuales se va a realizar la auditoría, así como las obligaciones tanto de la Compañía auditada como de la Compañía auditadora.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los contratos de servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Contrato:** acuerdo vinculante.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- Gerente General.
- Director de Auditoría.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Establecer las condiciones bajo las cuales se va a realizar la auditoría.
- Verificar que no haya relación de dependencia entre el personal de la Compañía auditada y el equipo que conforme el equipo de auditoría.
- Definir vigencia del contrato.
- Especificar servicios a entregar.

### 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cumplimiento de las cláusulas del contrato.	Porcentaje de cumplimiento de las cláusulas del contrato.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **30** of **58**

<b>Fórmula</b>	<b>Responsable del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(Cláusulas del contrato realizadas/ Cláusulas del contrato propuesto)*100	Gerente General	Cada año	100%	80%	Comité de Calidad

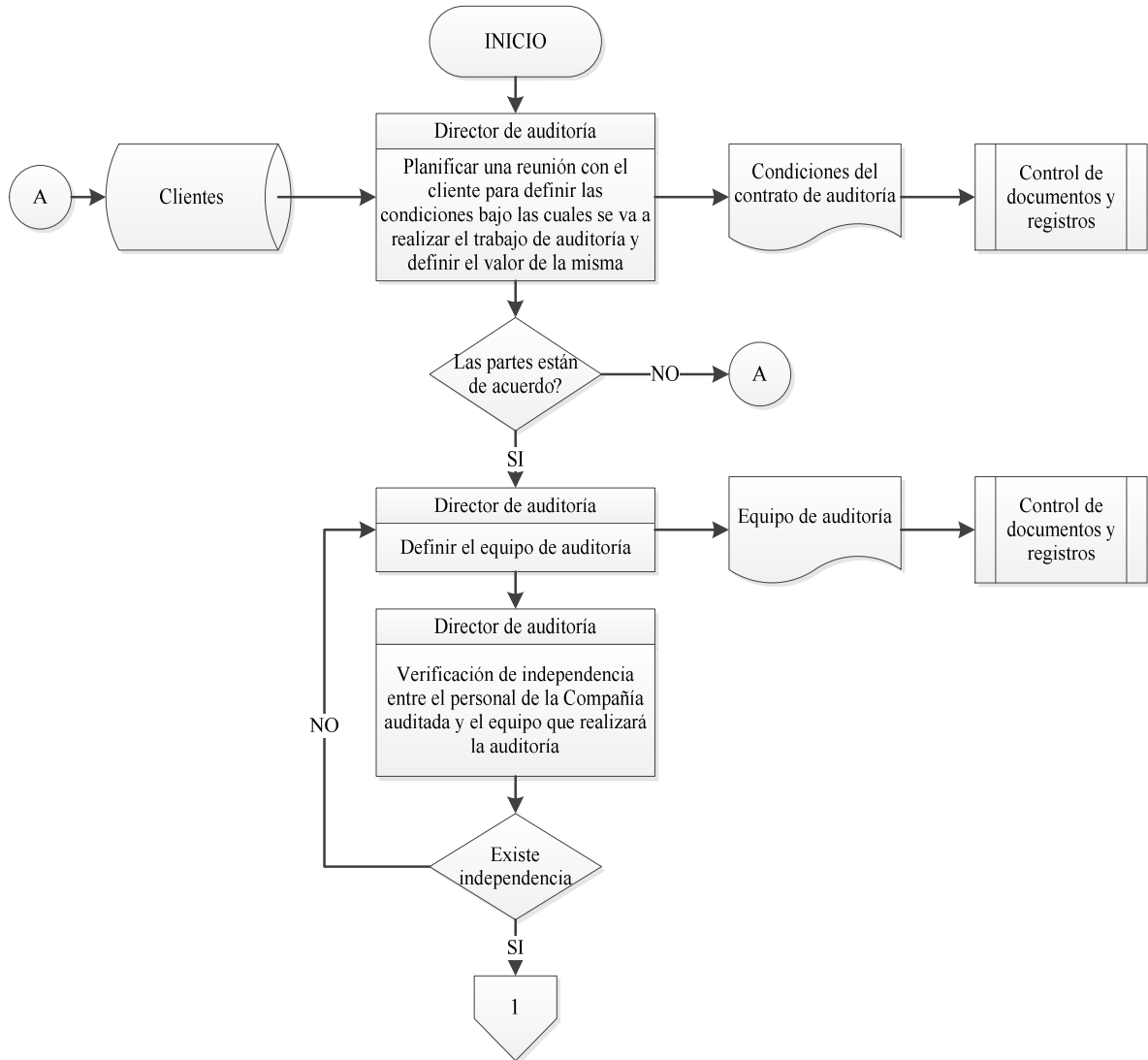
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Contrato de prestación de servicio de auditoría externa.

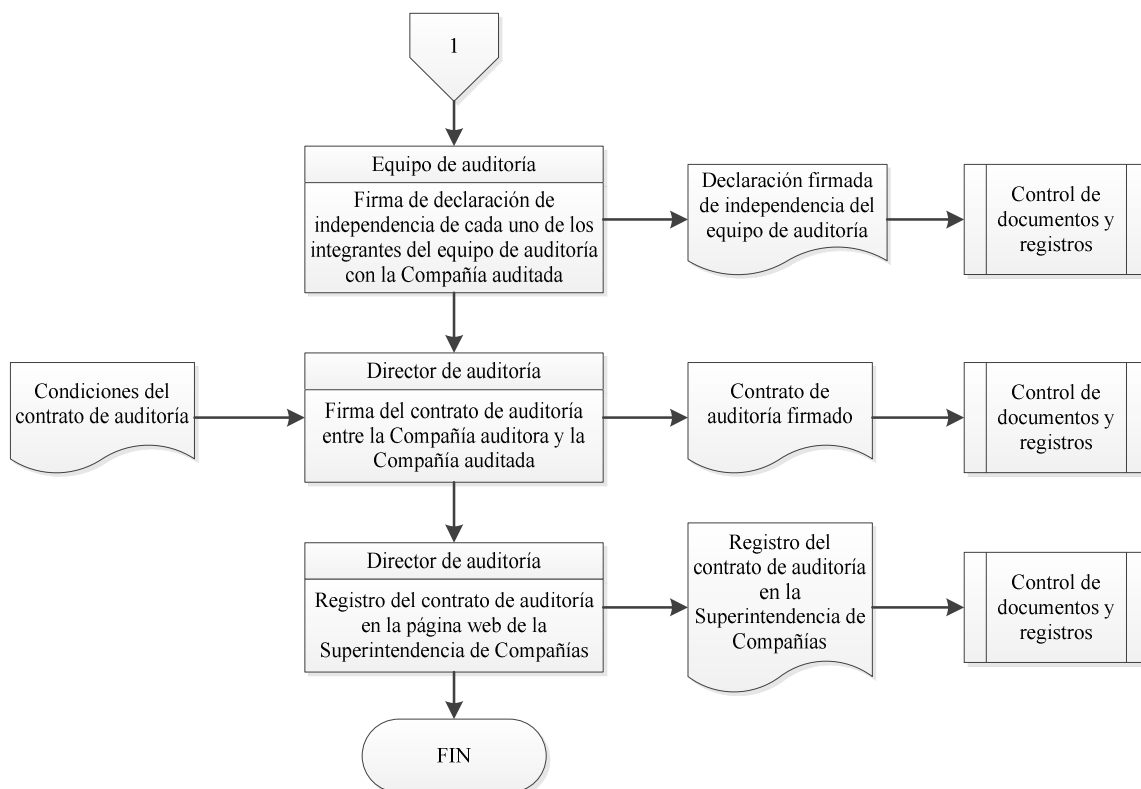
## 8 REGISTROS GENERADOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Almacenamiento</b>	<b>Tiempo de retención</b>
P2.1.1	Contrato de prestación de servicio de auditoría externa.	- Físico - Digital	Tres años.
P2.1.1	Documento de independencia del equipo de auditoría	- Físico - Digital	Tres años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---







	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P2.2.1) DISEÑO Y REALIZACIÓN DE AUDITORÍA PRELIMINAR

### 1 OBJETIVO

Realizar una revisión de la situación actual de la compañía (cliente) antes de que haya terminado el periodo contable, para facilitar la elaboración del informe.

Establecer un diseño de auditoría que se adapte a las características y condiciones de cada cliente, garantizando que los recursos asignados sean suficientes para alcanzar los resultados deseados, siguiendo los requerimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Departamento de Auditoría:

- Director de Auditoría
- Gerente General
- Gerente de Auditoría
- Senior de Auditoría
- Asistentes de Auditoría

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Definir el equipo de auditoría para el cliente.
- Establecer y distribuir las tareas entre los integrantes del equipo de auditoría.
- Asignación de los recursos que se han definido para la auditoría.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

 <b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting & Services	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
--	-------------------------------------	---

Page **34** of **58**

- Definir el alcance de la auditoría.
- Elaboración de lista de requerimientos para la visita preliminar.
- Realizar un cronograma de actividades y de reuniones que se van a mantener con el personal de la compañía.

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Planificación de Auditoría Preliminar	Porcentaje de cumplimiento Planificación de Auditoría Preliminar

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Planificación de auditoría preliminar realizada/ Planificación de auditoría preliminar propuesta)*100	Senior de Auditoría	Cada semana	100%	85%	Director de auditoría

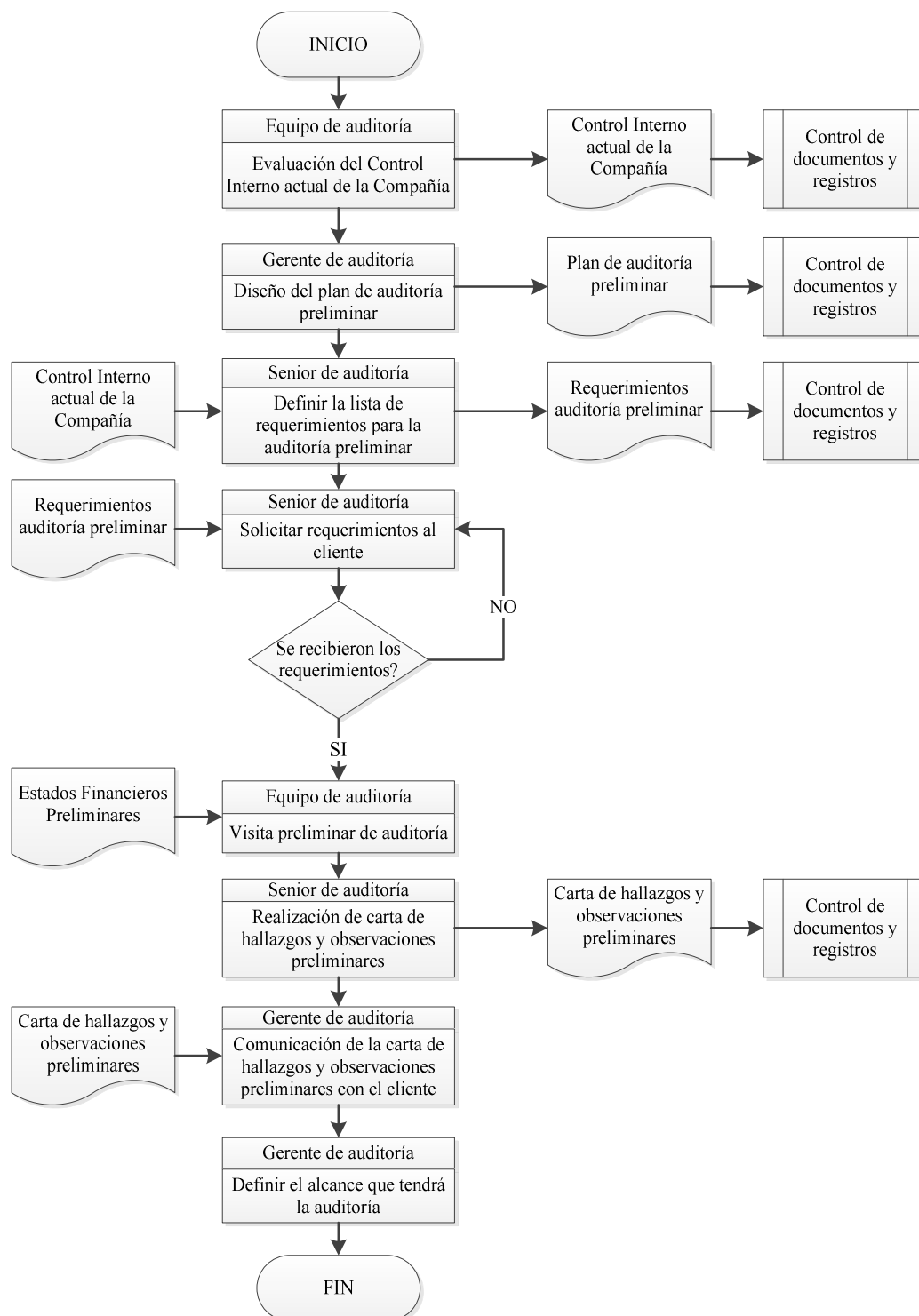
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Información y datos de la compañía a auditar.

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P2.2.1	Diseño y aplicación de auditoría preliminar.	- Físico - Digital	Tres años.
P2.2.1	Carta de hallazgos y observaciones preliminares	- Físico - Digital	Tres años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P2.3.1) DISEÑO Y REALIZACIÓN DE AUDITORÍA FINAL

### 1 OBJETIVO

Diseñar un plan de auditoría final en base a los resultados que se obtuvieron en la visita de auditoría preliminar.

Elaborar el informe de auditoría en el que se emita la opinión del auditor respecto a la razonabilidad o no de la presentación de los saldos de los estados financieros de acuerdo a las normas vigentes del país.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Departamento de Auditoría:

- Director de Auditoría
- Gerente General
- Gerente de Auditoría
- Senior de Auditoría
- Asistentes de Auditoría

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Elaboración de lista de requerimientos para la visita final.
- Establecer y distribuir las tareas entre los integrantes del equipo de auditoría.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **37** of **58**

- Evaluación de los resultados obtenidos de la auditoría final.
- Elaborar el Informe de Auditoría.
- Elaborar el Informe de Cumplimiento Tributario.

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Planificación de Auditoría Final	Porcentaje de cumplimiento de Planificación de Auditoría Final

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Planificación de auditoría final realizada/ Planificación de auditoría final propuesta)*100	Senior de Auditoría	Cada semana	100%	85%	Director de auditoría

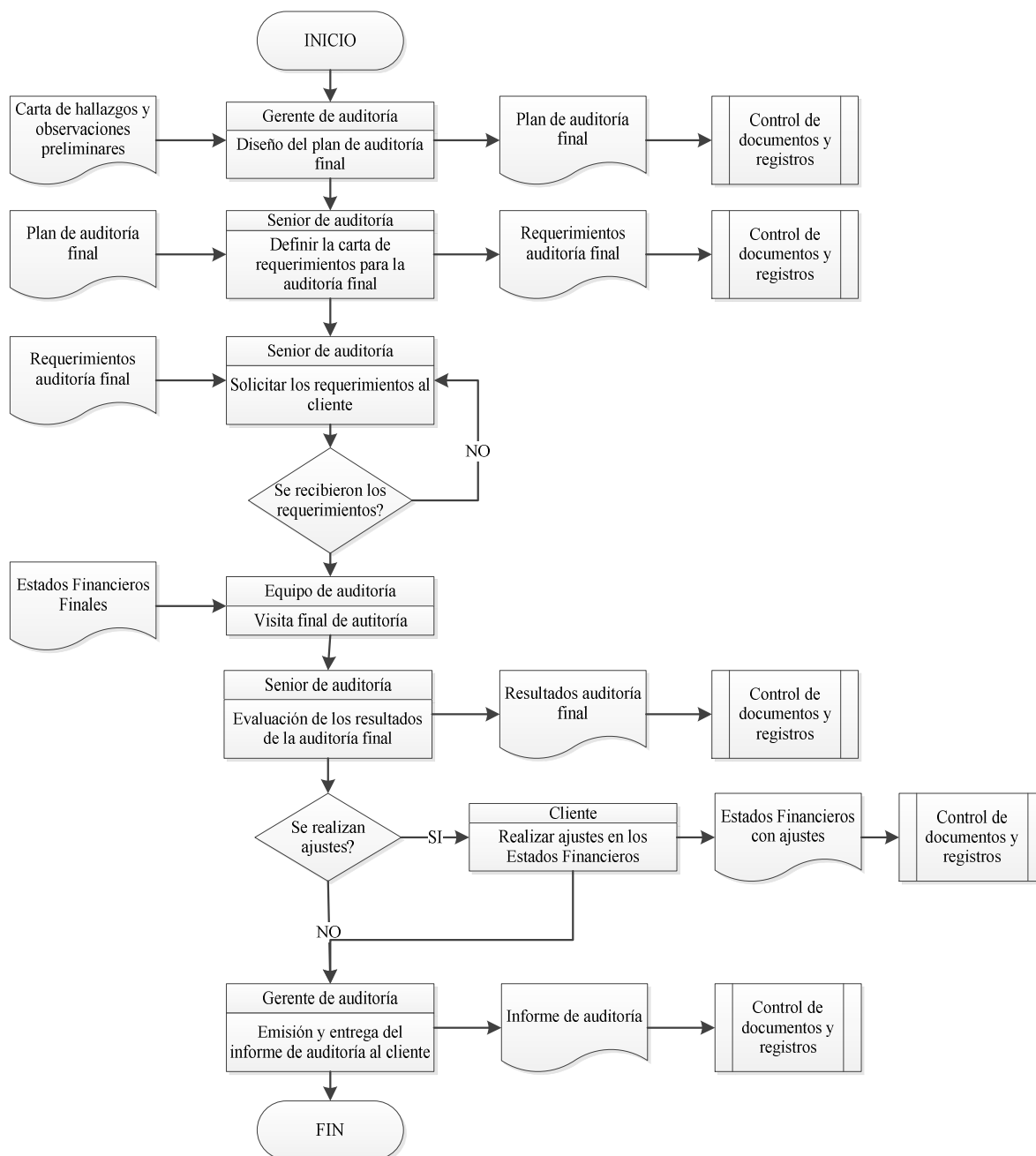
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Diseño y aplicación de auditoría preliminar.
- Carta de hallazgos y observaciones preliminares.

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P2.3.1	Diseño y planificación de auditoría final.	- Físico - Digital	Tres años.
P2.3.1	Informe de auditoría	- Físico - Digital	Tres años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P2.4.1) EMISIÓN Y ENTREGA DE INFORMES DE AUDITORÍA

### 1 OBJETIVO

Concretar el trabajo realizado por el equipo de auditoría durante el periodo de visita preliminar y final con la elaboración y entrega de los informes de auditoría.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Informe de Cumplimiento Tributario:** resultado del análisis de los Auditores Externos sobre el cumplimiento de los contribuyentes auditados por ellos y que son considerados por la Administración tributaria como sujetos pasivos de obligaciones tributarias.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Departamento de Auditoría:

- Director de Auditoría
- Gerente General
- Gerente de Auditoría
- Senior de Auditoría

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Elaborar y presentar el Informe de Auditoría al cliente.
- Elaborar y presentar el Informe de Cumplimiento Tributario al cliente.
- Entregar firmado el Informe de Cumplimiento Tributario al SRI.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **40** of **58**

## 6 INDICADORES

No aplica

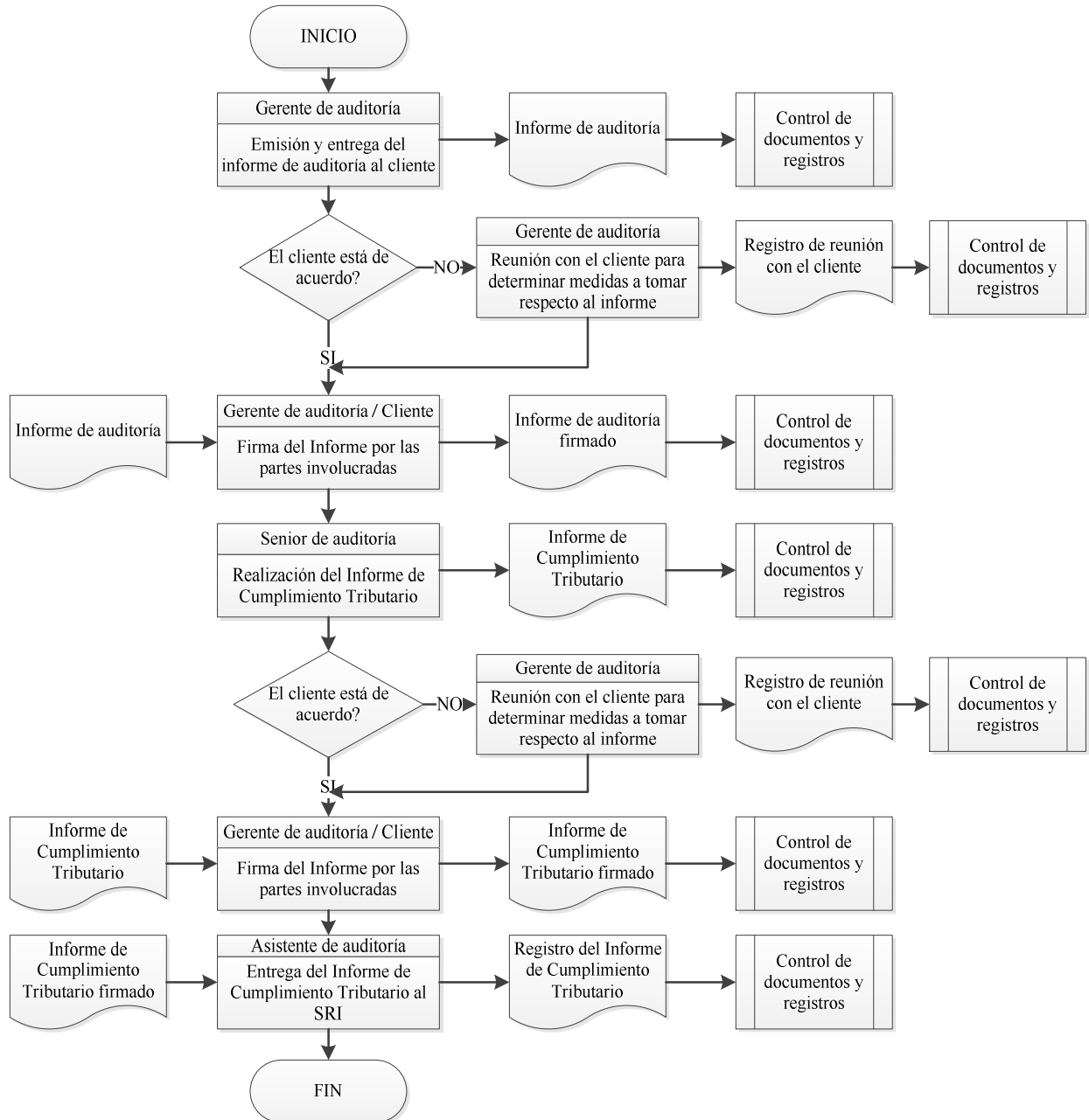
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Informe de Auditoría.

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P2.4.1	Informe de auditoría firmado por las partes involucradas	- Físico - Digital	Tres años.
P2.4.1	Informe de Cumplimiento Tributario firmado por las partes involucradas	- Físico - Digital	Tres años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P3.2.1) SELECCIÓN DE PROVEEDORES

### 1 OBJETIVO

Establecer requerimientos específicos para la selección de proveedores que cumpla con aspectos de calidad, costo, tiempo de entrega y garantía para la compra de bienes y servicios que requiera la Compañía.

Mantener una lista actualizada de proveedores que cumpla con las cualidades necesarias de acuerdo a los requerimientos de la Compañía que satisfagan los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008 para mantener el sistema de gestión de calidad.

Los proveedores que se seleccionen deben cumplir con certificado ISO 9000 o que mantengan anualmente auditorías externas.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los proveedores de bienes y servicios que entreguen recursos que formen parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- Gerente Administrativo.
- Asistente Administrativo.
- Gerente General.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Evaluar a los proveedores con el fin de analizar y evaluar si tienen las cualidades necesarias para cumplir con los requerimientos de la Compañía que satisfagan los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008 para mantener el sistema de gestión de calidad.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **43** of **58**

- Mantener una lista actualizada de los proveedores que cumplan con los requisitos de la Compañía.
- Mantenerse constantemente informado del mercado tanto local como internacional en cuanto a proveedores y analizar lo que más le convenga a la Compañía, si hay una nueva opción de proveedor, este debe ser documentado.

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Requisitos para proveedores	Porcentaje de cumplimiento de requisitos para proveedores.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Requisitos cumplidos del proveedor/ requisitos establecidos por la Compañía)*100	Gerente General	Cada mes	100%	80%	Comité de Calidad

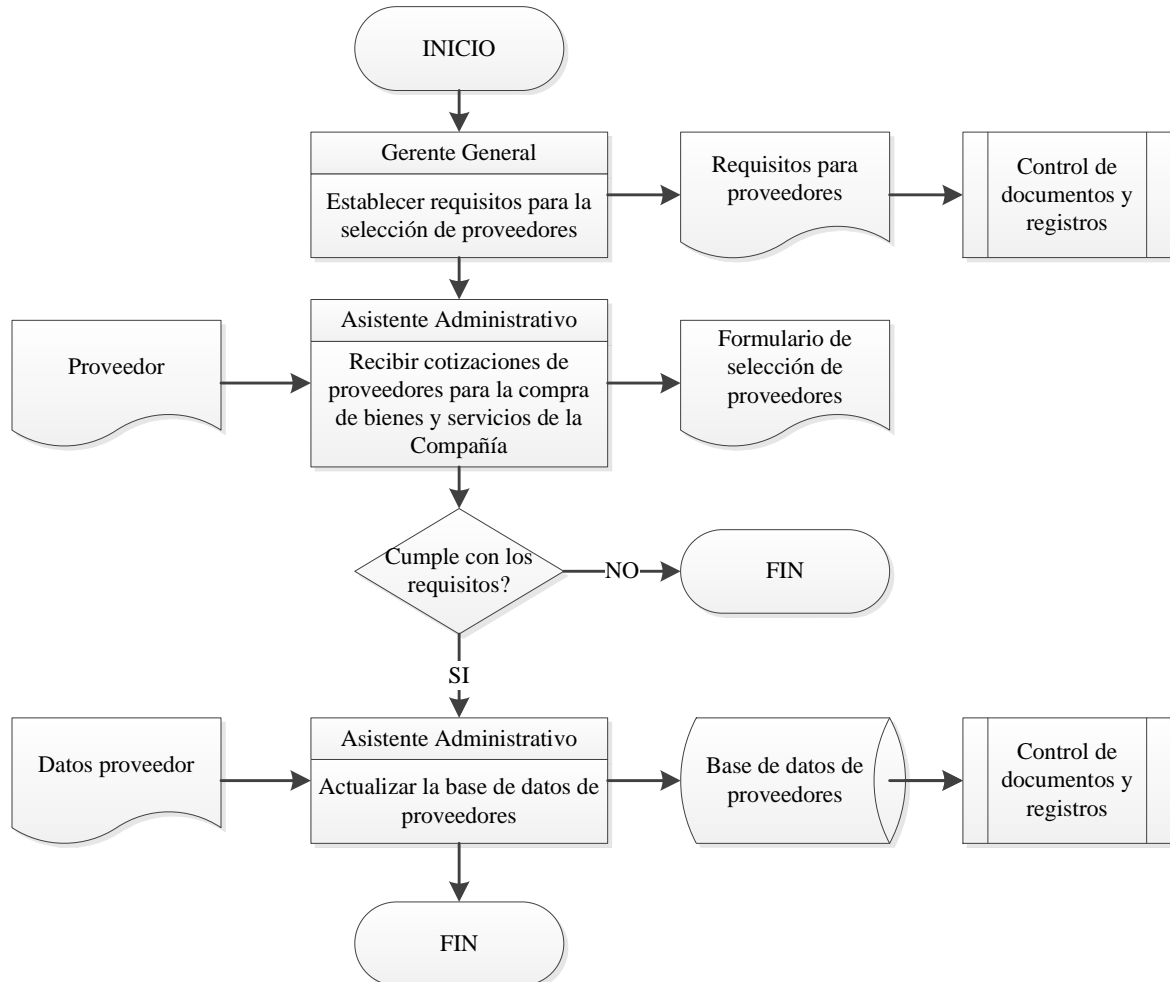
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Documentos respaldo de la compra de bienes y servicios

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P3.2.1	Formulario de selección de proveedores.	- Físico - Digital	Un año.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P3.2.2) COMPRAS

### 1 OBJETIVO

Establecer requisitos para la compra de bienes y servicios que se requieran para el funcionamiento del servicio de auditoría, en base a las condiciones que se hayan establecido para la selección de proveedores.

Definir las políticas y procedimientos bajo las cuales se llevará a cabo el proceso de compras.

### 2 ALCANCE

Aplica a todas las compras que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Característica de la calidad:** característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Asistente Administrativo.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Definir políticas de pago y tiempo de entrega del bien o servicio adquirido.
- Todos los bienes o servicios que adquiera la Compañía deben ser a través de los proveedores previamente seleccionados.
- Las personas estén dentro de los procesos que conforman el SGC, según las necesidades que tenga la Compañía de ejecutar nuevas adquisiciones, realizan una solicitud de compras detallando y especificando los bienes o servicios que se

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page 46 of 58

desean adquirir. Esta solicitud es enviada al departamento de administración, en donde se procede a la aprobación de este documento.

- Emitir una orden de compra en donde se especifique las condiciones de compra del bien o servicio.
- Cotizar con los proveedores, para adquirir los bienes o servicios que más beneficien a la Compañía sin afectar la calidad de los productos y servicios que se estén adquiriendo.
- Dar seguimiento a los procesos de compra que se han acordado con el proveedor.
- Mantener un control de los bienes o servicios que se hayan adquirido, lo realiza mediante la inspección de cada una de estas adquisiciones, estas condiciones de inspección deben ser previamente acordadas con el proveedor. Una vez realizadas las inspecciones y pruebas a las adquisiciones, el proveedor no queda exento de cumplir con las garantías respectivas del bien.

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Inspección y prueba de adquisiciones.	Porcentaje de cumplimiento de inspección y prueba de adquisiciones.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Requisitos cumplidos por el proveedor/ Requisitos de la Compañía)*100	Gerente Administrativo	Cada mes	100%	80%	Comité de Calidad

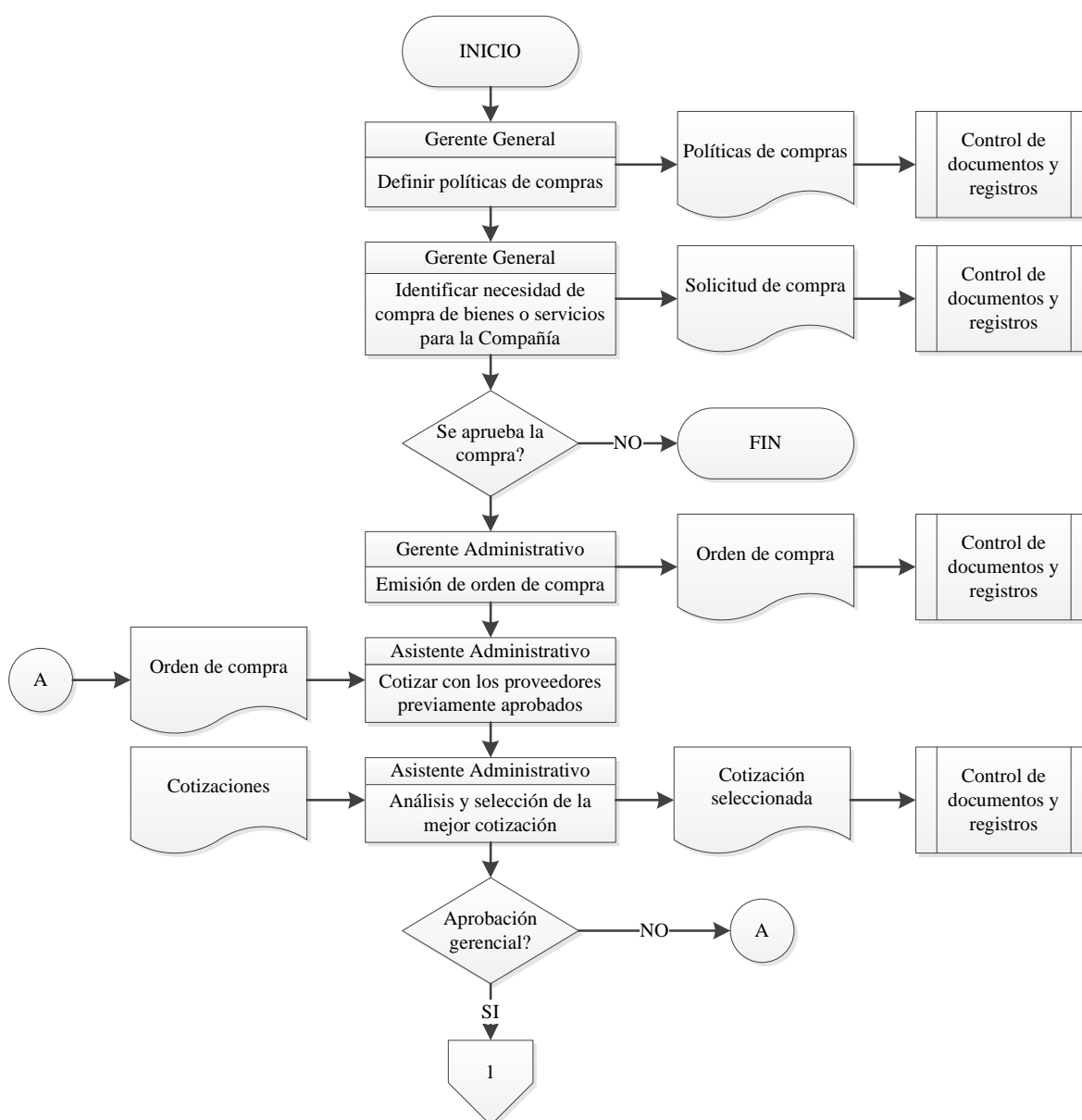
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Base de datos de proveedores seleccionados.

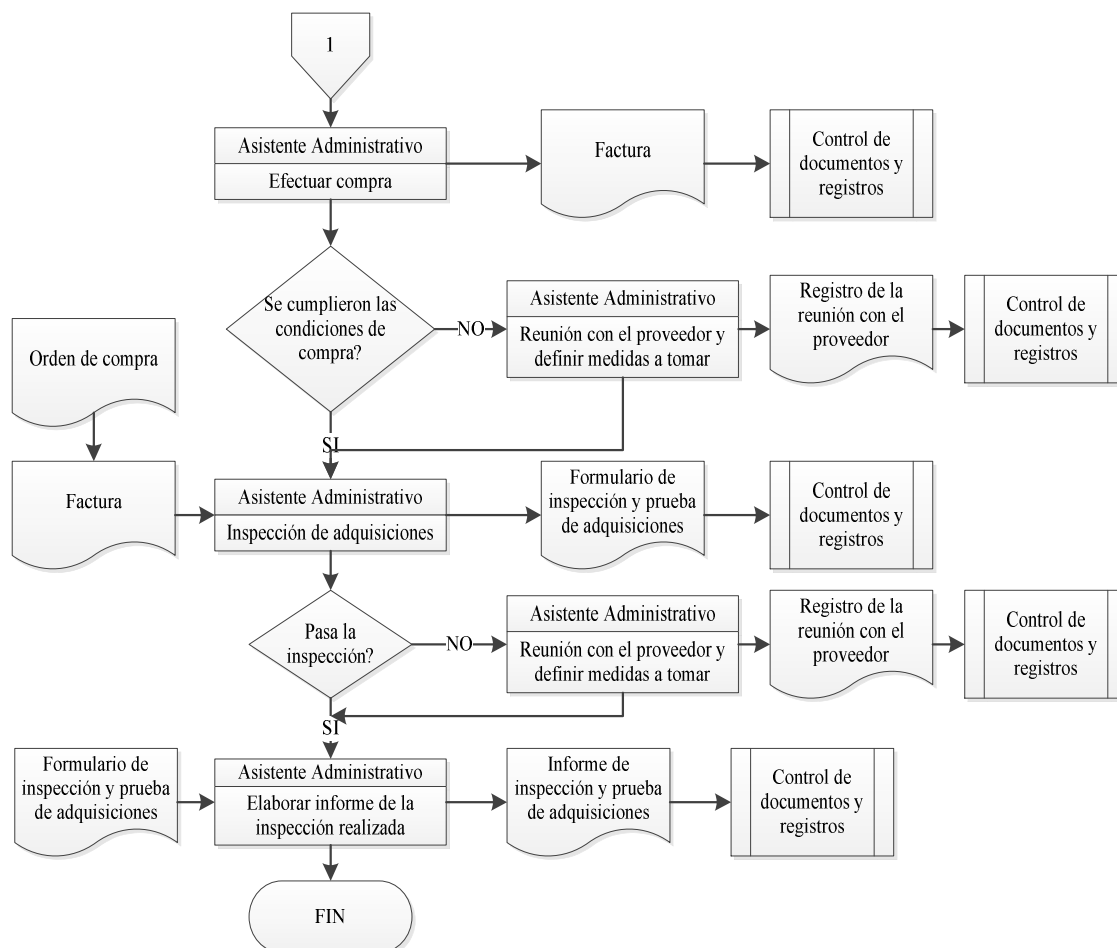
## 8 REGISTROS GENERADOS

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P3.2.2	Políticas de compras.	- Físico - Digital	Dos años.
P3.2.2	Orden de compra.	- Físico - Digital	Dos años.
P3.2.2	Formulario de inspección y prueba de adquisiciones.	- Físico - Digital	Dos años.







	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P3.3.1) SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

### 1 OBJETIVO

Contratación de personal que cumpla con el perfil académico, profesional y personal según las expectativas y requisitos que tiene la Compañía, manteniendo una base de datos actualizada y una serie de procesos que permita filtrar a los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos previamente.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos los candidatos que postulen a puestos de trabajo que se relacionen con procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Contrato:** acuerdo vinculante.

**Requisito:** expresión en el contenido de un documento formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad con el documento, y para los que no se permite ninguna desviación.

**Competencia:** aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Recursos Humanos.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Establecimiento de una base de competencias y perfil de cargo en donde se determine el nivel académico, profesional, de experiencia y capacidades que el candidato debe tener según el cargo o puesto que éste vaya a ocupar.
- Realización del contrato de trabajo cumpliendo las leyes y normas vigentes en el actual Código de Trabajo.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **50** of **58**

- Actualización de la base de datos de candidatos para vacantes o para nuevos puestos creados en la Compañía.

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Base de competencias y perfil de cargo.	Porcentaje de cumplimiento del candidato de competencias perfil del cargo.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Número de requisitos cumplidos / Número total de requisitos)*100	Recursos Humanos	Cada mes	100%	75%	Recursos Humanos

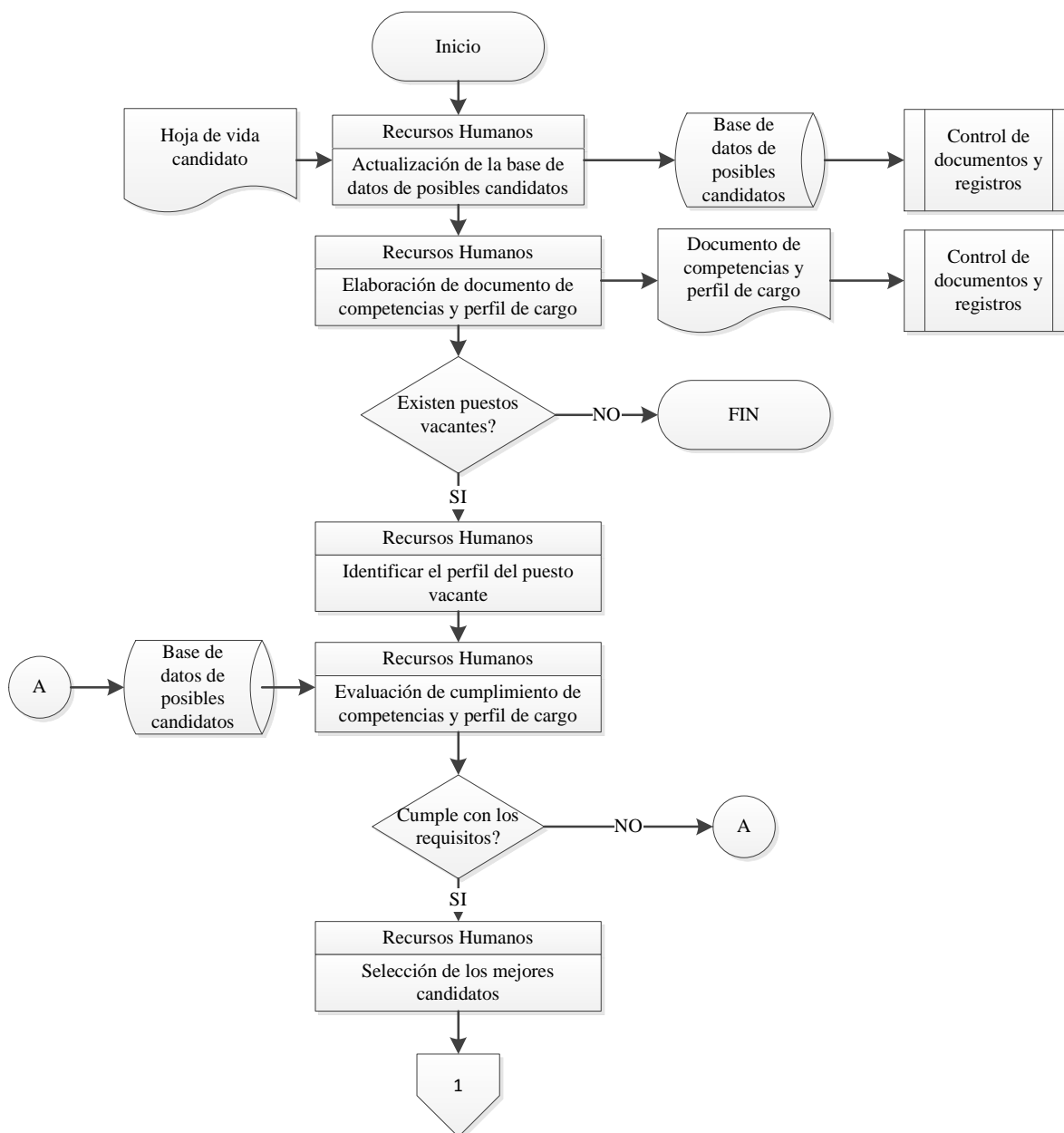
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

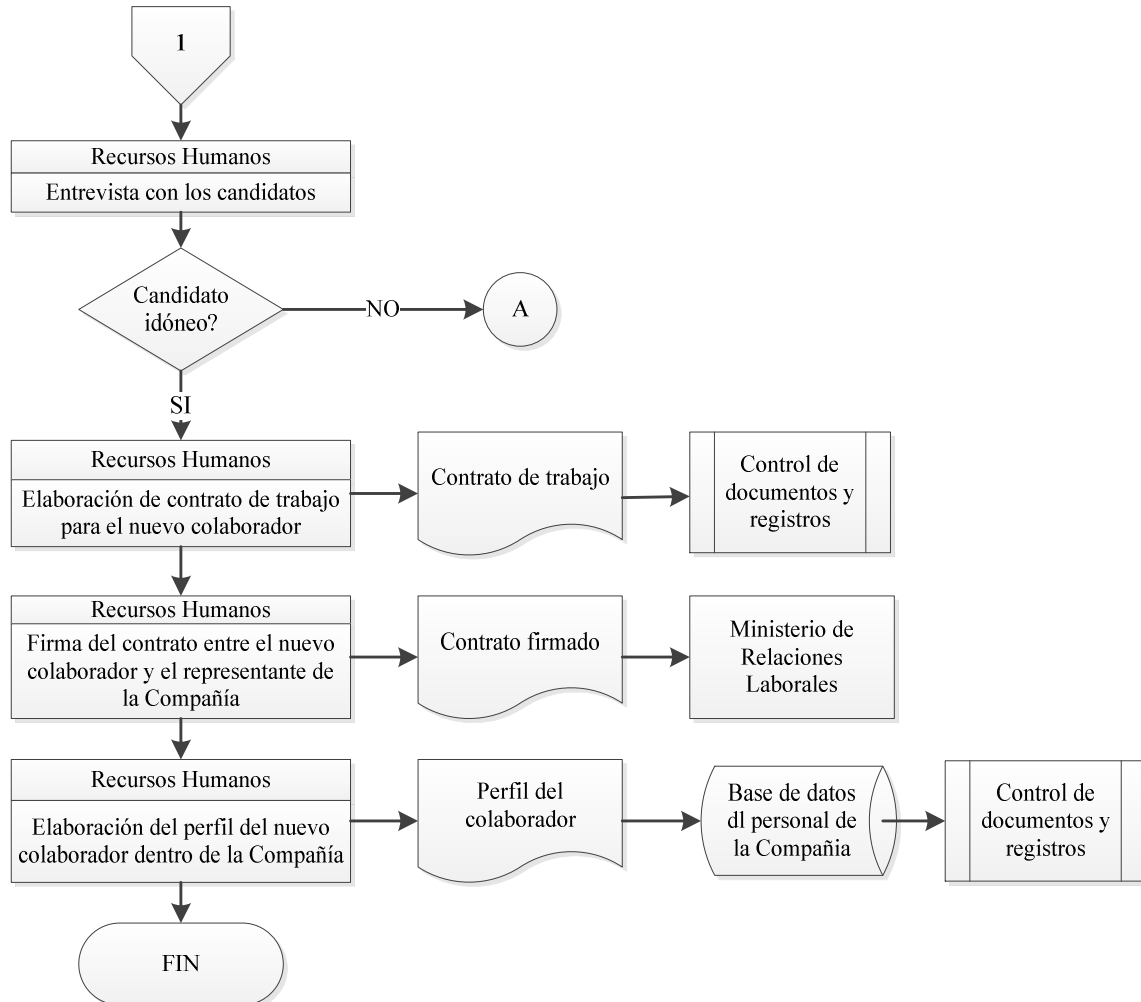
- Base de competencias y perfil de cargo.
- Base de datos de hojas de vida de posibles candidatos.

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P3.3.1	Contrato de trabajo	- Físico - Digital	Tres años después de que el colaborador se mantenga desvinculado de la Compañía.
P3.3.1	Perfil del colaborador	- Físico - Digital	Tres años después de que el colaborador se mantenga desvinculado de la Compañía.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---





 <p><b>SEEL ADVISORY GROUP S.A.</b> Consulting &amp; Services</p>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
--	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P3.3.2) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

### 1 OBJETIVO

Medir el desempeño laboral de los colaboradores, para obtener retroalimentación de la manera en que desarrollan sus actividades, para la toma de decisiones y elaboración de capacitaciones para mejorar su desempeño.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos colaboradores que realicen actividades de procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Recursos Humanos.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Diseño y aplicación de método de evaluación de desempeño de los colaboradores de la Compañía.
- Evaluación del desempeño de los colaboradores que cumplen funciones dentro de los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad, como mínimo una vez al año.

### 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Desempeño del personal.	Evaluación del desempeño del personal.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **54** of **58**

<b>Fórmula</b>	<b>Responsable del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Evaluación por cargo	Recursos Humanos	Cada año	95%	75%	Recursos Humanos

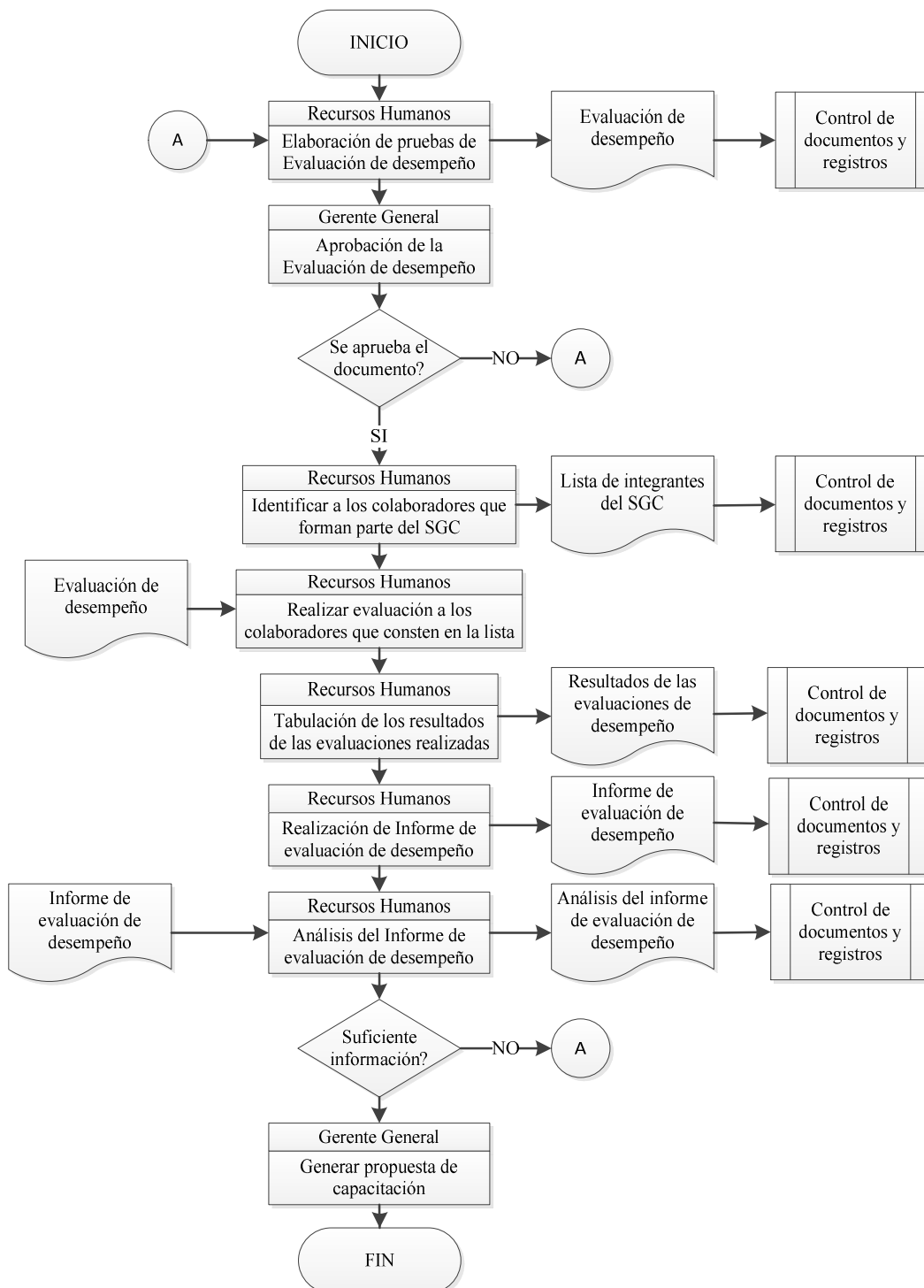
## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Evaluación por cargo.

## 8 REGISTROS GENERADOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Almacenamiento</b>	<b>Tiempo de retención</b>
P3.3.2	Evaluación de desempeño del colaborador	- Físico - Digital	Dos años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

## PROCEDIMIENTO (P3.3.3) CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

### 1 OBJETIVO

Proponer y aplicar proyectos que desarrollen las capacidades, habilidades y conocimientos de los colaboradores de la Compañía, con un enfoque a nivel personal y organizacional, tomando en cuenta los resultados de las pruebas de desempeño que se les realiza al menos una vez al año a cada uno de los integrantes del sistema de gestión de calidad, creando un ambiente laboral de mejora continua en la Compañía.

### 2 ALCANCE

Aplica a todos colaboradores que realicen actividades de procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad del servicio de auditoría de Seel Advisory Group S.A.

### 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Proyecto:** proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos

**Competencia:** aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

**Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

### 4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Recursos Humanos.

### 5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Analizar y determinar cuáles son las áreas o aspectos dentro de los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad que necesitan de capacitaciones para sus integrantes.
- Diseño y realización de constantes capacitaciones al personal para que puedan desempeñar sus funciones de acuerdo a los requisitos establecidos dentro del sistema de gestión de calidad.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> SAG-MP-001 <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha:</b> dd/mm/aaa
---	-------------------------------------	---

Page **57** of **58**

- Aplicación de las capacitaciones diseñadas, con los cronogramas que se hayan propuesto durante la etapa de diseño.

## 6 INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Desempeño del personal.	Evaluación del desempeño del personal.

Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Evaluación por cargo	Recursos Humanos	Cada año	90%	75%	Recursos Humanos

## 7 DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Evaluación por cargo.
- Manual de calidad.

## 8 REGISTROS GENERADOS

Código	Nombre	Almacenamiento	Tiempo de retención
P3.3.3	Programa de capacitaciones	- Físico - Digital	Dos años.

<b>Elaborado por:</b> Coordinador SGC	<b>Revisado por:</b> Gerente de Auditoría	<b>Revisado por:</b> Gerente General
--	--	---

